وزارة الثقافة
الهيئة العامة السورية للكتاب

المشروع الوطني للترجمة
العلوم الإنسانية

العَقْلِيَّة

علم نفس النجاح الجديد



تأليـف: كارول س دويك
ترجمة: علي أحمد ناصر

العَقْلِيَّة

علم نفس النجاح الجديد

المشروع الوطني للترجمة

العلوم الإنسانية

رئيس مجلس الإدارة

الدكتورة لبانة مشوّح

وزيرة الثقافة

المشرف العام

د. نايف الياسين

المدير العام للهيئة العامّة السوريّة للكتاب

رئيس التحرير

د. باسل المسالمة

الإشراف الطباعي

أنس الحسن

تصميم الغلاف

عبد العزيز محمد

الهيئة العامة السورية للكتاب

العَقْلِيَّة

علم نفس النجاح الجديد

تأليـف: كارول س دويك

ترجمة: علي أحمد ناصر

منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب

وزارة الثقافة - دمشق ٢٠٢٣م

العنوان الأصلي للكتاب:

Mindset

The New Psychology Success

الكاتب: Carol S. Dweck

الناشر: Upoated, 2006

المترجم: علي أحمد ناصر

الآراء والمواقف الواردة في الكتاب هي آراءُ المؤلِّفِ ومواقِفُهُ ولا تعبِّر **(**بالضرورةِ**)** عن آراء الهيئة العامة السورية للكتاب ومواقفها**.**

العقلية: علم نفس النجاح الجديد / تأليف كارول س . دويك؛ ترجمة علي أحمد ناصر. - دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، ٢٠٢٣م.- ٣٨٤ص ٢٥سم. (العلوم الإنسانية؛).

١ - ١٥٣,٤ د و ي ع ٢ - العنوان ٣- دويك

٤ - ناصر ٥ - السلسلة

مكتبة الأسد

تمهيد

العقلية، أو طريقة التفكير التي نعمل وفق أوامرها في كل لحظة من حياتنا هي المسؤولة عن نجاحاتنا وعن فشلنا. لقد قرأت شخصياً عدداً لا بأس به من الكتب الأجنبية بلغتها الأم عن أسرار النجاح الذاتي لزعماء في الاقتصاد والسياسة والفلسفة والعلم وعلم الاجتماع، أعدُّ هذا الكتاب الموجه الأول الذي يضع يده على الجراح بدقة متناهية، إذ يشرح أسباب ظهور كل مشكلة، ويعطي رأيين مختلفين في تفسيرها، رأي عقلية ذات تصور مسبق يحكم على الأمور من ظاهرها أطلقت المؤلفة عليها اسم «العقلية الثابتة» (Fixed Mindset)، وعقلية أخرى تحليلية ومنطقية تعمد على إيجاد أفضل السبل للوصول إلى الحل، وتدعى «العقلية التطورية» أو النامية (Growth Mindset)، ثم يعطي الكتاب الدواء الناجح المجرب من قبل خبراء في علم النفس والاجتماع والتربية والتعليم معاً، ولعل البروفيسور دويك، مؤلفة الكتاب كما تشير في المقدمة أول من شرح تأثير عقلية كل منا على حياته الخاصة وعلى حياة من حوله سواء داخل الأسرة الصغيرة في البيت أم داخل مكان العمل الذي يغص بمئات أو آلاف العاملين.

أرجو أن يستمتع القارئ بقراءة مفيدة جاءت بلغة بسيطة جداً ومباشرة من قبل مؤلفة الكتب، ومِنْ ثَمَّ جاءت الترجمة رغم صعوبة البحث أحياناً

عن المعنى الحقيقي لما وراء الإشارات والغمزات والعبارات، التي تحمل تأويلات بعينها، إلا أن الطيبة والود والبساطة فيها تنعكس حبوراً وتفهماً وحميمية لدى القارئ على مختلف مستوياته العلمية والثقافية، ولعل الوصول إلى جميع الفئات الاجتماعية والثقافية هو الذي جعل المؤلفة تنحو هذا النحو.

مُقَدِّمَة

ذات يوم، حضر طلابي وأمروني بالجلوس لكتابة هذا الكتاب. لقد أرادوا أن يتمكن جميع الناس من استخدام ما توصلنا إليه في أبحاثنا لتحسين أنماط حياتهم. وهذا ما أردت القيام به فعلاً لفترة طويلة سابقة، وهم من جعله منذ ذلك اليوم أولويتي الأولى.

يعدّ عملي هذا جزءاً من تقليد ما في علم النفس، يعتمد على إظهار قوة المعتقدات لدى الناس، لأننا قد نكون مدركين لهذه المعتقدات أو غير مدركين لها، لكنها تؤثر فيما نريده، وفي نجاحنا فيما نريد الحصول عليه. يوضح هذا التقليد أيضاً كيف أن تغيير معتقدات الناس (مهما كانت بسيطة) يمكن أن يخلِّفَ تأثيرات عميقة.

في هذا الكتاب، ستتعلم عزيزي القارئ كيف اعتقادٌ بسيطٌ عن نفسك (وهذا ما اكتشفناه أثناء بحثنا) يمكنه أن يقود جزءاً كبيراً من حياتك. ويؤثر في الواقع على كل جزء من منها، لأن كثيراً مما تعتقد أنه «شخصيتك الخاصة» يتطور بالفعل من هذه «العقلية». وهذا ما قد يمنعك من تحقيق «إمكاناتك» الكامنة.

لم يقم أي كتاب حتى الآن بأي شرح عن هذه «العقلية» من قبل، أو حتى بشرح كيفية إظهارها للناس بهدف الاستفادة منها في حياتهم. سوف

تفهم عزيزي القارئ فجأة كيف أصبح هناك عظماء في العلوم والفنون والرياضة، والأعمال التجارية... إلخ. وسوف تستطيع فهم زميلك ورئيسك المباشر في العمل بالإضافة إلى أصدقائك وأطفالك، وسوف ترى كيف تستطيع إطلاق العنان لقدراتك الذاتية ولقدرات أطفالك أيضاً.

إنه لشرف لي أن أشارك نتائج أبحاثي معك عزيزي القارئ بالإضافة إلى قصص الناس في بحثي. وأن أروي قصصاً جرت معي في حياتي، وعن تجربتي الخاصة وتجارب من عمل معي في هذا المجال أيضاً، لكي تتمكن من رؤية «العقليات» في العمل. (في معظم الحالات، غيّرت الأسماء والمعلومات الشخصية الحقيقية حفاظاً على عدم الكشف عن هويتها؛ وفي بعض الحالات كثّفت كثيراً من الأشخاص في شخص واحد لإبراز وضوح نقطة ما. وقد أعدت تصويب بعض التغييرات من ذاكرتي وعرضتها قدر استطاعتي)، كما وضعت لك عزيزي القارئ في نهاية كل فصل على حدة وفي الفصل الأخير من هذا الكتاب أيضاً طرائق تطبيق الدروس، أي الأساليب التي ستتعرف من خلالها (العقلية) التي تقود وتوجه حياتك، لكي تفهم كيفية عمل هذه العقلية، ولكي تغيرها إذا رغبت في ذلك.

ملاحظة صغيرة حول قواعد اللغة التي أعرفها جيداً وأحبها، لكنني لم أتبعها دائماً في هذا الكتاب. فقد بدأت كثيراً من الجمل بالواو أو بلكن، وأنهيت جملاً كثيرة بحروف الجر. كما استخدمت الجمع في سياقات تتطلب المفرد. لقد فعلت ذلك من أجل حديث طبيعي وغير رسمي ومباشر مع القارئ، وآمل أن يغفر لي المدققون اللغويون الحريصون جداً على دقة قواعد اللغة الإنجليزية.

أود أن أغتنم هذه الفرصة لأشكر جميع الأشخاص الذين جعلوا بحثي وكتابي هذا ممكنين. لقد جعل طلابي مهنتي البحثية متعةً كاملة لي. آمل أن يكونوا قد تعلموا مني قدْر ما تعلمت منهم. أود أيضاً أن أشكر المنظمات التي دعمت بحثنا وهي: مؤسسة وليات ت غرانت ومؤسسة العلوم الوطنية، ووزارة التربية والتعليم، والمعهد الوطني للصحة العقلية، والمعهد الوطني لصحة الطفل والتنمية البشرية، ومؤسسة سبنسر.

كان الأشخاص في راندوم هاوس الفريق الأكثر تشجيعاً الذي يمكن أن أتمناه: ويبستر يونس ودانيال ميناكير وتوم بيري، والمحررة وهي الأهم من الجميع كارولين ساتون. إن حماسك لكتابي واقتراحاتك الرائعة قد أثْرتْ عملي هذا بشكل لا يوصف. وأشكر وكيلي الرائع، جايلز أندرسون، وكذلك هايدي غرانت على سماحه لي بالتواصل المستمر معه.

شكراً لجميع الأشخاص الذين قدموا لي التعليقات والملاحظات، والشكر الأكبر لبولي شولمان وريتشارد دويك وماريان بيشكين على تعليقاتهم المستفيضة والثاقبة. وأخيراً، أشكر زوجي ديفيد على الحب والحماس اللذين أعطيا حياتي بُعداً إضافياً، فقد كان دعمه طوال هذا المشروع دعماً استثنائياً.

يدور عملي هذا حول التطور، وقد ساعدني شخصياً في تعزيز تطوري، وكم أتمنى أن يفعل الشيء نفسه بالنسبة لك.

الفصل الأول

العقليات (طرق التفكير)

عندما كنت باحثةً شابةً في بدايات عملي البحثي حدث شيءٌ غيَّر حياتي. كنت مهوسةً بمحاولة فهم «كيف يتعامل الناس مع الفشل»، فقررت أن أدرس هذا الموضوع من خلال مشاهدة كيف يتعامل الطلاب مع المسائل الصعبة. لذلك أجريت بحثاً في إحدى المدارس، وأحضرت الأطفال واحداً تلو الآخر إلى إحدى الغرف في المدرسة، ووضعتهم في جو شعروا فيه بالراحة والطمأنينة، ثم أعطيتهم سلسلة من الألغاز لحلها. كانت الألغاز الأولى سهلة نسبياً إلى حد ما، لكن الألغاز التالية أكثر صعوبة ثم أكثر تعقيداً وهكذا. وبينما كان الطلاب ينفخون ويتعرقون وينهمكون، كنت أراقب إستراتيجياتهم وأستكشف كيف يفكرون وبماذا يشعرون. توقعت وجود اختلافات بين الأطفال في كيفية تعاملهم مع المصاعب، لكنني رأيت شيئاً لم أكن أتوقعه قطُّ في حياتي.

في مواجهة الألغاز الصعبة، سحب صبي يبلغ من العمر عشر سنوات كرسيه، وفرك كفيه معاً، ثم صفع شفتيه وصرخ: «أنا أحب التحدي!»

طفلٌ آخر، بدأ يتعرق وهو يحل هذه الألغاز، وبعد لحظات نظر إلى الأعلى بفرحة وسرور وقال بصرامة: «هل تعلمين، كنت آمل أن تكون هذه الألغاز مفيدةً!»

تساءلت «ما خطبهم؟». لطالما اعتقدت أنك إما تتغلب على الفشل وإما لا تواجهه. لم أفكر قطُّ أن أجد من يحب الفشل. هل جاء هؤلاء الأطفال من كوكب آخر أم هم في طريقهم إلى أمرٍ ما لا نعرفه؟

لكل إنسان قدوة يمشي على خطاها، قدوة ما حددت له الطريق في لحظة حرجة من حياته. كان هؤلاء الأطفال هم القدوة بالنسبة إلي. لأنني شعرت أنه من الواضح جداً أنهم يعرفون شيئاً لا أعرفه شخصياً، وعزمت على اكتشافه لكي أفهم نوع العقلية (طريقة التفكير) التي تستطيع أن تحوِّل الفشل إلى هبة.

ماذا يعرفون ولا أعرف؟ إنهم يعلمون أن الصفات البشرية، مثل المهارات الفكرية، يمكن زراعتها من خلال الجهد. وهذا ما يفعلونه: أن يصبحوا أكثر ذكاءً. والطريف في الأمر أنهم لم يشعروا بالإحباط قطُّ بسبب فشلهم في حل الألغاز، بل لم يعتقدوا قطُّ أنهم فشلوا، والسبب هو اعتقادهم أنهم يتعلمون.

من ناحية أخرى، اعتقدتُ شخصياً أن الميزات البشرية كالنحت في الحجر فإما أن تكون ذكياً وإما لا تكون، فإذا كنت فاشلاً فهذا دليل على عدم ذكائك. نعم إنَّ الأمر بهذه البساطة. فإذا استطعت ترتيب النجاحات وتجنب الفشل (بأي ثمن) يمكنك الاستمرار ذكياً، وهنا تختفي النضالات أو الأخطاء أو المثابرة عن كونها جزءاً من هذه الصورة. لا يهم إذا كانت الصفات البشرية المميزة هي الأشياء التي يمكن غرسها أو نحتها في الحجر قضية قديمة أم لا، لكن ما تعنيه هذه المعتقدات بالنسبة لك ليس سوى معتقدٍ جديدٍ.

ما هي عواقب التفكير بأن ذكاءك أو شخصيتك هما شيئان يمكنك تطويرهما، على عكس السمات الثابتة ذات الجذور العميقة؟ دعونا أولاً نُلْقِ نظرة على الجدال القديم الشرس حول الطبيعة البشرية ثم نعود إلى السؤال عما تعنيه هذه المعتقدات بالنسبة لك.

لماذا يختلف الناس؟

منذ فجر التاريخ، كان الناس يفكرون بشكل مختلف ويتصرفون بشكل مختلف وينجحون أو يفشلون بشكل مختلف بعضهم عن بعض. لذلك من المؤكد أن يسأل أحدهم عن سبب اختلاف الأشخاص: لماذا يعتبر أحدهم أكثر ذكاءً من غيره أو أرقى أخلاقاً من غيره! وهل هناك شيء ما بعينه يجعلهم مختلفين بشكل دائم؟

بالنسبة للخبراء فقد اصطفوا على كلتا الضفتين. فزعم بعضهم بوجود أساسٍ مادي قوي لهذه الاختلافات، مما يجعلها لا مفر منها ولا يمكن تغييرها. من هذه الاختلافات ما ذهب وولى على مر العصور، مثل الاختلافات الجسدية المزعومة في النتوءات على الجمجمة (علم الفرينولوجيا)، وحجم وشكل الجمجمة (علم القحف)، واليوم يتحدثون عن الاختلاف في الجينات (علم الجينات).

وأشار آخرون إلى الاختلافات القوية في خلفيات الأشخاص أو تجاربهم أو خبراتهم أو طرق تعليمهم. وقد يفاجئكم أن تعرفوا أن البطل الكبير لهذا الرأي هو ألفريد بينيه (Alfred Binet)، مخترع اختبار الذكاء. ألا يهدف اختبار الذكاء إلى تلخيص ذكاء الأطفال الذي لا يمكن تغييره؟ في الحقيقة لا.

صَمَّمَ بينيه، وهو فرنسي يعمل في باريس في أوائل القرن العشرين، هذا الاختبار لتصنيف الأطفال الذين لم يستفيدوا من مدارس باريس العامة، بحيث يمكن تصميم البرامج التعليمية الجديدة لإعادتهم إلى المسار الصحيح، دون إنكار الاختلافات الفردية في عقول الأطفال، وكان يعتقد أن التعليم والممارسة يمكن أن يحدثا تغييرات أساسية في الذكاء. وفيما يلي اقتباس من أحد كتبه الرئيسية «أفكار حديثة عن الأطفال»، يلخص فيه عمله مع مئات الأطفال الذين يعانون صعوبات في التعلّم:

«يؤكد عدد قليل من الفلاسفة المعاصرين... أن ذكاء الفرد هو كمية ثابتة، وهي كمية لا يمكن زيادتها... يجب أن نحتج ونرد على هذا التشاؤم الموحش... من خلال الممارسة والتدريب، وقبل كل شيء، الأسلوب. لقد نجحنا في زيادة انتباهنا وذاكرتنا ومحاكاتنا، ونجزم بأننا أصبحنا أكثر ذكاءً مما كنا عليه من قبل».

من منهم على حق؟

يتفق معظم الخبراء اليوم على أنه لا هذا ولا ذاك. إنها ليست طبيعة هذا أو ذاك أو جينات هذا أو ذاك أو بيئة هذا أو ذاك. لأنه منذ الحمل، هناك أخذ وعطاء مستمر بين الاثنين. في الواقع، كما قال جيلبرت جوتليب (Gilbert Gottlieb)، عالم الأعصاب البارز: «لا تتعاون الجينات والبيئة مع تطورنا فحسب، بل تتطلب الجينات مدخلات من البيئة لكي تعمل بشكل صحيح».

في الوقت نفسه، يقول العلماء إن الناس لديهم قدرات للتعلُّم مدى الحياة أكبر مما كان معتقداً، وأن نمو الدماغ أكبر مما كانوا يعتقدون. بالطبع، لكل شخص هبة جينية فريدة. فقد يبدأ المرء بمزاجات مختلفة أو كفاءات

مختلفة، ولكن من الواضح أن الخبرة والتدريب والجهد الشخصي يقودونه في بقية الطريق.

كتب روبرت ستيرنبرغ (Robert Sternberg)، خبير الذكاء المعاصر، أن العامل الرئيسي فيما إذا كان الناس يمتلكون الخبرة هو «ليس بعض القدرة المسبقة الثابتة، ولكن من خلال المشاركة الهادفة». أو كما اعترف سلفه بينيه، ليس دائماً الأشخاص الأذكياء في الطفولة هم الأذكى، بل الذين ينتهي بهم المطاف بالذكاء هم الأذكى.

ماذا يعني كل هذا بالنسبة لك؟

العقليتان

أن يقوم النقاد بإبداء آرائهم حول القضايا العلمية أمر، وفهم كيفية تطبيق هذه الآراء عليك أمر آخر.

لقد أظهر بحثي على مدى عشرين عاماً أن **وجهة النظر** التي تتبناها لنفسك هي التي تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي تقود بها حياتك، ويمكن لوجهة النظر هذه أن تحدد ما إذا كنت ستصبح الشخص الذي تريد أن تكونه، وما إذا كنت تستطيع فعلاً أن تنجز الأشياء القيمة التي تريدها. كيف يحدث هذا؟ كيف يمكن لمعتقد بسيط أن يكون لديه تلك القدرة على تغيير نفسيتك، وبالنتيجة لذلك، حياتك؟

إن الاعتقاد بأن صفاتك مغروسة فيك كالنحت في الحجر ويدعى **(العقلية الثابتة)** يخلق فيك إلحاحاً وإصراراً لإثبات نفسك مراراً وتكراراً. فإذا كان لديك قدْر معين من الذكاء وشخصية معينة وصفات أخلاقية معينة، فإنك تقرر ضمنياً

أنه من الأفضل أن تثبت أن لديك جرعة صحية من هذه الميزات. وأنت بكل بساطة لن تعمل لكي تبدو أو تشعر بالنقص في هذه الخصائص الأساسية.

بعضنا مدرب على هذه العقلية منذ سن مبكرة. بالنسبة إلي على سبيل المثال؛ خلال سنوات طفولتي، كنت أركز على ذكائي فقط، و«العقلية الثابتة» لدي في الحقيقة كانت مطبوعة بطابع السيدة ويلسون، معلمة الصف السادس. وعلى عكس ألفريد بينيه، كانت السيدة ويلسون تعتقد أن درجات ذكاء الناس تحكي القصة كاملة عن ماهيتهم. فكنا نجلس في أرجاء غرفة الصف حسب ترتيب درجات الذكاء، ولم يكن من الممكن الوثوق إلا بمن يحمل أعلى درجات الذكاء لكي يحمل العلَم أو ينفض مسَّاحة اللوح أو أن يوصل الأوراق إلى المدير. بصرف النظر عن آلام المعدة اليومية التي أثارتها بموقفها التقديري، فقد خلقت السيدة ويلسون عقلية تعطي كل فرد في الصف هدفاً مستهلكاً واحداً وهو (ابدُ ذكياً ولا تبدُ غبياً). من كان ليهتم بالدراسة أو يستمتع بها في الوقت الذي نشعر فيه بالخطر الداهم في كل مرة تختبرنا فيها السيدة ويلسون أو تنادينا بأسمائنا في الصف؟

لقد رأيت العديد من الأشخاص الذين يتشبثون بهذا الهدف المبتذل للغاية في إثبات أنفسهم في نفس غرفة الصف وكذلك فيما بعد، في حياتهم المهنية وفي علاقاتهم مع الآخرين أيضاً، ولا سيَّما حينما تتطلب الحالة تأكيداً لذكائهم أو لشخصيتهم أو لميزاتهم. إذ يجري تقييم كل موقف بجواب محدد على سؤال مثل هل سأنجح أم سأخفق؟ أو هل سأبدو ذكية أم غبية؟ أو هل سيتم قبولي أم رفضي؟ أو هل سأشعر كما يشعر الفائز أو كما يبدو الخاسر؟ لكن أليس هو المجتمع نفسه الذي يقيمنا حسب الذكاء وقوة الشخصية والميزات؟ ومن ثَمَّ؛ أليس من الطبيعي أن نريد هذه السمات؟ نعم ولكن...

هناك عقلية أخرى لا تكون فيها هذه السمات مجرد موهبة يجب أن تتعامل معها وتتعايش معها، بحيث تحاول دائماً إقناع نفسك والآخرين بأن لديك تدفقاً روحياً عندما تكون قلقاً في سرك من العشرات حولك. في هذه العقلية التي تدعى (عقلية التطور) تعدّ الموهبة التي تتعامل معها مجرد نقطة انطلاق نحو التطوير.

تعتمد عقلية التطور هذه على الاعتقاد بأن صفاتك الأساسية هي أشياء يمكنك غرسها من خلال جهودك. على الرغم من أن الناس قد يختلفون فيما بينهم (في مواهبهم الأولية واستعداداتهم واهتماماتهم وأمزجتهم) يمكنهم أن يتغيروا ويتطوروا من خلال التدرب واكتساب الخبرة.

هل يعتقد الأشخاص الذين لديهم هذه العقلية أن أي شخص يمكن أن يصبح في أي وضع آخر، وأن أي شخص لديه الدافع أو التعليم المناسب يمكن أن يصبح أينشتاين أو بيتهوفن؟

لا، لكنهم يعتقدون أن الإمكانات الحقيقية للشخص غير معروفة (ولا يمكن معرفتها)؛ وأنه من المستحيل توقع ما يمكن تحقيقه خلال سنوات من الشغف والتعب والتدريب.

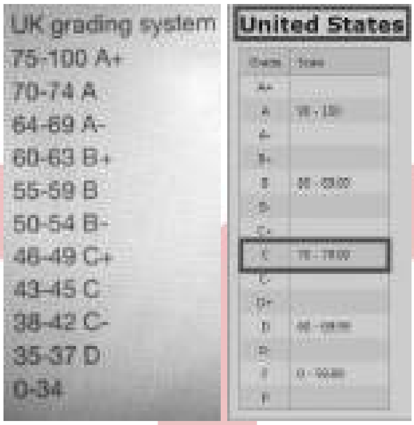
هل تعلم أن داروين وتولستوي كانا يعدّان طفلين عاديين؟ وأن بن هوجان، أحد أعظم لاعبي الجولف في التاريخ، كان طفلاً غير منظم على الإطلاق بل عديم الرحمة؟ وأن المصور سيندي شيرمان (الذي كان على جميع قوائم الفنانين الأكثر أهمية في القرن العشرين تقريباً،) قد فشل في أول دورة تصوير له؟ وأنه تم نصح جيرالدين بيج (وهي واحدة من أعظم ممثلاتنا) بالتخلي عن التمثيل بسبب عدم امتلاكها الموهبة؟

يمكنك أن ترى كيف أن الاعتقاد بأن الصفات العزيزة يمكن أن تتطور وتخلق شغفاً بالتعلّم. لماذا تضيع الوقت إذنْ في إثبات مدى روعتك مراراً وتكراراً إذا كان بإمكانك فعلاً أن تصبح أفضل مما أنت عليه الآن؟ لماذا تخفي أوجه التقصير لديك بدلاً من التغلب عليها بإخفائها؟ لماذا تبحث عن أصدقاء أو شركاء يعملون على تعزيز احترامك لذاتك بدلاً من أولئك الذين يتحدونك لكي يساعدوك على تطوير ذاتك؟ ولماذا تبحث عن المجرَّب والصحيح، وقد لا تجده، بدلاً من القيام بنفسك بالتجارب لكي توسع آفاقك؟

إن شغفك بتوسيع آفاقك والالتزام بها (أو بشكل خاص) حتى عندما لا تسير أمورك على ما يرام، هو السمة المميزة لعقلية التطور. هذه هي العقلية التي تسمح للناس بالإثمار خلال بعض الأوقات الأكثر صعوبة في حياتهم.

لمحة من العقليتين

لإعطائك فكرة أفضل عن كيفية عمل هاتين العقليتين الذهنيتين، تخيل (بأكبر قدر ممكن من الوضوح) أنك شاب بالغ يعاني يوماً سيئاً بكل المقاييس؛ يوماً تذهب فيه إلى الجامعة لحضور حصة دراسية مهمّة جداً بالنسبة لك وتعجبك كثيراً. ويعيد فيها الأستاذ أوراق اختبار منتصف الفصل الدراسي (اختبار المذاكرة) إلى الطلاب، وترى أنك حصلت على علامة وسط +C، فتشعر بالإحباط الشديد، وحين تخرج من الجامعة لكي تعود في مساء ذلك اليوم إلى منزلك تجد إشعار مخالفة ركن سيارة بانتظارك تحت مساحة الزجاج الأمامي، وبما أنك محبط تماماً تتصل هاتفياً بصديقك المفضل لديك لكي تبثَّ إليه همومك فترتاح قليلاً لكنه يتجاهل اتصالك بشكل من الأشكال.



درجات العلامات مقارنة بالنسبة المئوية (المترجم)

ما رأيك؟ ماذا ستشعر؟ ماذا كنت ستفعل؟

عندما سألت الناس ذوي العقلية الثابتة، قالوا: «أشعر بالرفض». «أنا فاشل تماماً». «أنا مغفل». «أنا خاسر كلياً».«أشعر بعدم قيمتي وبغبائي، وأن الجميع أفضل مني». «أنا الوحل بذاته».

بعبارة أخرى، يرى هؤلاء ما حدث كمقياس مباشر لكفاءتهم وقيمتهم.

هذا نفسه ما يفكرون به في حياتهم: «حياتي بائسة». «أنا لا أعيش». «هناك في الأعلى من لا يحبني». «أنا لست من هذا العالم». «هناك من يريد أن يدمرني». «لا أحد يحبني، الجميع يكرهني». «الحياة غير عادلة وكل الجهود عديمة الفائدة». «الحياة نتنة. أنا غبي. لم يمر عليَّ يوم واحد جيد في حياتي كلها على الإطلاق». «أنا أكثر شخص سيئ الحظ على هذه الأرض».

عفواً، هل هناك فاجعة موت ودمار، أم مجرد درجة اختبار نصف الفصل وإشعار بسيط ومكالمة هاتفية سيئة؟ هل يعاني هؤلاء ضعف احترام الذات فقط؟ أم هم متشائمون مميزون؟ لا. لأنه حين يستطيع هؤلاء التغلب

على الفشل يشعرون بنفس القدر من الجدارة والتفاؤل والإشراق والجاذبية مثلما يشعر كل الناس الذين لديهم عقلية التطور.

كيف إذن قد يتأقلمون؟ قل: «لن أنزعج كثيراً حين أبذل كل هذا القدر من الوقت والجهد في سبيل تحقيق أي إنجاز طيب». (أو بعبارة أخرى، لا تدع أي شخص يقيِّمك مرة أخرى). «لا تفعل شيئاً». «ابقَ في السرير». «اسكر» «تناول الطعام»، «اصرخ بوجه أحد ما إن سنحت لك الفرصة». «تناول الشوكولاتة»، «استمع إلى الموسيقا وقطب حاجبيك»، «اذهب إلى خزانة الملابس أو مستودع المؤونة واجلس هناك»، «اختر شخصا ما وتخاصم معه» أو «اكسر شيئاً ما».

«ماذا يتعين على المرء أن يفعل؟» ما العمل!

كما تعلمون، حينما كتبت موضوع هذا البحث المصغَّر (الدراسة)، قمت عن قصد بجعل التقدير C+ وليس F. وكان ذلك في منتصف الفصل الدراسي وليس في ختامه. لقد كانت تذكرة وقوف خاطئ للسيارة، وليس حطام سيارة، وكان «مجرد تجاهل»، وليس رفضاً تاماً من قبل الصديق. لم يحدث شيء كارثي أو لا رجعة فيه. ولكن من هذه المادة الخام، خَلَقَتِ العقلية الثابتة الشعورَ بالفشل التام والشلل.

حينما أعطيت الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور نفس موضوع البحث المصغَّر هذا (فرضية اليوم السيِّئ) إليك ما قالوه:

«أحتاج إلى بذل جهد أكبر في الصف، وأن أكون أكثر حذراً عند ركن السيارة، وأتساءل عما إذا كان صديقي يمر بيوم سيئ». و«تخبرني العلامة C+ أنني سأضطر إلى العمل بجدية أكبر في الصف، لدي بقية الفصل الدراسي لاستكمال درجتي».

كان هناك كثرة كاثرة مثل هذه الأجوبة، ولكن أعتقد أنك، عزيزي القارئ، فهمت الفكرة. والآن، كيف سيتكيفون؟

الجواب: سيتكيفون مباشرة، باتخاذ أحد المواقف التالية على سبيل المثال:

«كنت لأبدأ بالتفكير في دراسة أكثر جدية (أو الدراسة بطريقة مختلفة) للاختبار القادم في هذه المادة. أود أن أدفع المخالفة، وأصلح الحال مع أفضل أصدقائي في المرة التالية التي نتحدث فيها».

«أود لو ألقي نظرة على الخطأ الذي وقعت به في الاختبار، وأعقد العزم على القيام بجهد أفضل، وأدفع تذكرة ركن السيارة، وأتصل بصديقي أو أخبره بأنني كنت منزعجاً في اليوم السابق».

«سأعمل بجد أكثر على الاختبار التالي، وسأتحدث مع المدرس، وأكون أكثر حذراً في اختيار مكان ركن السيارة أو الاعتراض على المخالفة، وسوف اكتشف ما الذي جرى مع صديقي».

ليس من المفروض أن تكون لديك هذه العقلية أو تلك لكي تستاء. من يحب الاستياء؟ إن أشياء مثل درجة الاختبار الضعيفة أو رفض من صديق أو شخص عزيز ليست أحداثاً ممتعة بالتأكيد. ولكن لم يقم أحد بصفعك لمجرد المتعة. ومع ذلك، فإن هؤلاء الناس الذين لديهم عقلية التطور لم يميزوا أنفسهم عن غيرهم أو نفضوا أيديهم من المسؤولية. بل على الرغم من شعورهم بالضيق، ظهروا على استعداد لتحمل المخاطر ومواجهة التحديات ومواصلة العمل عليها.

إذنْ ما الجديد؟ هل هذه فكرة جديدة؟

لدينا الكثير من الأقوال التي تؤكد أهمية المجازفة وقوة المثابرة، مثل «إذا لم تغامر فلن تكسب» و«إذا لم تنجح في البداية حاول مرة ثانية وثالثة ورابعة». أو «لم يبنوا روما في يوم واحد». (بالمناسبة، كنت سعيدةً عندما علمت أن الإيطاليين يستخدمون التعبير نفسه.) ما هو مدهش حقاً هو أن ذوي العقلية الثابتة لا يوافقون على هذه الأقوال. بالنسبة لهم: «من لا يغامر لا يخسر». «إذا لم تنجح في البداية، فربما لأنك لا تملك القدرة على النجاح». «إذا لم يبنوا روما في يوم واحد، ربما لأنه لم يكن من المفترض أن تبنى في يوم واحد». وبعبارة أخرى، فإن الخطر والجهد شيئان قد يكشفان عن أوجه قصورك ويظهران أنك لم تكن على مستوى المهمة. في الواقع، من المذهل أن نرى هذه الدرجة من عدم إيمان أصحاب العقلية الثابتة بدور الجهد.

الجديد أيضاً هو أن أفكار الناس حول المجازفة والجهد تنبثق غالباً من عقليتهم الأساسية. ولا يقتصر الأمر على إدراك بعض الناس لقيمة تحدي أنفسهم أو أهمية بذل الجهد في حياتهم، وهذا ما أظهره بحثنا بأن التحدي يأتي مباشرة من عقلية التطور حين قمنا بتعليم الناس عقلية التطور وكيفية تركيزها على تطوير الذات، وتلك الأفكار حول التحدي وما يتبعها من بذل للجهد. وبالمثل، لا يقتصر الأمر على أن بعض الناس يكرهون التحدي والجهد. فإذا وضعنا بعض الناس (مؤقتاً) في وضع العقلية الثابتة، مع تركيزها على السمات الدائمة، فسوف نرى كم يخافون بسرعة من التحدي وكم يقللون من قيمة الجهد.

غالباً ما نرى كتباً تحمل عناوين مثل «الأسرار العشرة لأعظم الناس نجاحاً في العالم» تزدحم على رفوف متاجر الكتب، قد تقدم هذه الكتب العديد

من النصائح المفيدة. ولكنها عادة ما تكون عبارة عن قائمة من المؤشرات غير المترابطة، مثل «تحمل المزيد من المخاطر!» أو «ثق بنفسك!» ولكن في الوقت الذي تثار إعجاباً بالأشخاص الذين يمكنهم تحقيق ذلك النجاح، لا تجد أبداً كيف تتفق الأشياء بعضها مع بعض وبأية طريقة واضحة بحيث تمكنك بلوغ النجاح المقصود. وهكذا تبقى ملهماً لبضعة أيام فقط، وتبقى أسرار أنجح الناس في العالم أسراراً تخصهم وحدهم فقط.

بدلاً من ذلك، عندما تبدأ في فهم العقليات الثابتة والمتطورة، سترى بالضبط كيف يؤدي أي شيء إلى شيء آخر. كيف يؤدي الاعتقاد بأن صفاتك (المنحوتة في الصخر) إلى مجموعة من الأفكار والأفعال. وكيف أن الاعتقاد أن صفاتك التي يمكن غرسها تؤدي إلى مجموعة من الأفكار والإجراءات المختلفة التي قد تأخذك إلى طريق مختلف تماماً. هذا ما نسميه نحن علماء النفس بالتجربة.

لم أشاهد هذا فقط خلال بحثي أثناء تعليم الناس عقلية جديدة، ولكنني أتلقاه على شكل رسائل طوال الوقت من الأشخاص الذين قرؤوا عملي.

إنهم يدركون أنفسهم: «أثناء قراءتي مقالك وجدت نفسي مراراً وتكراراً أقول: «هذا هو أنا، هذا أنا!».

ويرون الروابط: «لقد فجرني مقالك بالكامل. لقد شعرت بأنني اكتشفت سر الكون!».

وهم يشعرون بأن عقولهم تعيد توجهها من جديد: «أستطيع بكل تأكيد أن أبلغ عن نوع من الثورة الشخصية التي تحدث في تفكيري، وهذا شعور مثير».

وبوسعهم أن يضعوا هذا التفكير الجديد موضع التطبيق العملي لأنفسهم ولغيرهم: «لقد سمح لي عملكم بتبديل علاقتي مع الأطفال ورؤية الدراسة من خلال عدسة مختلفة»، أو «كنت أريد فقط أن أعلمك بما قد يخلفه هذا التأثير على المستوى الشخصي والعملي عليَّ، ولا سيَّما أنكِ أجريتِ أبحاثك الرائعة لمئات الطلاب».

الرؤية الذاتية:

من لديه وجهات نظر حول دقائق الأصول والحدود؟

حسناً، ربما لا يعتقد الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور أنهم آينشتاين أو بيتهوفن، ولكن ألا يبدو أن وجهات نظرهم صارت أكثر شمولية حول قدراتهم، وأنهم أصبحوا يحاولون القيام بأشياء لم يكونوا مؤهلين للقيام بها من قبل؟

في الواقع، تظهر الدراسات أن الناس رهيبون في تقدير قدراتهم. لقد عكفنا مؤخراً على معرفة من هو المرجح أن يفعل ذلك. بالطبع وجدنا أن الناس أساؤوا تقدير أدائهم وقدراتهم. وإن أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة هم المسؤولون الوحيدون تقريباً عن عدم الدقة تلك. في حين كان الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور دقيقين بشكل مذهل.

عندما تفكر في ذلك، تجد أن الأمور تسير بشكل منطقي. إذا كنت، مثل أولئك الذين لديهم عقلية التطور، فستعتقد أنك تستطيع تطوير نفسك، لأنك منفتح الذهن على أي معلومات دقيقة حول قدراتك الحالية، حتى لو كانت غير مُرضية لك. والأكثر من ذلك، إذا كنت تتجه نحو التعلّم مثلهم، فأنت بحاجة إلى معلومات دقيقة حول قدراتك الحالية من أجل التعلّم بفعالية.

ومع ذلك، إذا كان كل شيء إما أخباراً جيدة وإما أخباراً سيئة عن سماتك الثمينة - إذا كانت الحال مع الأشخاص ذوي العقلية الثابتة - فإن التشويه يدخل حتماً في الصورة، فيتم تضخيم بعض النتائج، وتوضيح النتائج الأخرى، وقبل أن تعرف النتائج تكون قد فقدت معرفة نفسك بشكل تام.

خلص هوارد **جاردنر**، في كتابه «العقول فوق العادية» إلى أن الأفراد الاستثنائيين لديهم «موهبة خاصة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بهم». من المثير جداً للاهتمام أن أولئك الذين لديهم عقلية التطور لديهم هذه الموهبة أيضاً.

ماذا عن المستقبل

الشيء الآخر الذي يبدو أن الأشخاص الاستثنائيين يمتلكونه هو موهبة خاصة لتحويل انتكاسات الحياة إلى نجاحات مستقبلية. يتفق باحثو الإبداع على ذلك. ففي استطلاع شمل مئة وثلاثة وأربعين باحثاً في الإبداع، ظهر هناك اتفاق واسع حول المكون الأول في الإنجاز الإبداعي. إنه بالضبط نوع المثابرة والمرونة التي تنتجها عقلية التطور.

قد تسأل مرة أخرى، كيف يمكن أن يؤدي معتقد ما إلى كل هذا؟ الجواب: بوجود حب التحدي، والإيمان ببذل الجهد، والمرونة في مواجهة النكسات، والنجاح الأكبر (والأكثر إبداعاً!)؟

في الفصول التالية، سترى بالضبط كيف يحدث هذا: كيف تغير العقليات ما يسعى الناس من أجله وما يرونه نجاحاً. كيف يغيرون تعريف الفشل ومغزاه

وأثره. وكيف يغيرون أعمق معاني الجهد. سترى كيف تلعب هذه العقليات في المدرسة وفي الرياضة وفي مكان العمل وفي العلاقات بين الناس. سترى من أين أتت وكيف يمكن أن تتغير.

طوِّر عقليتك

أي العقليتين لديك؟

أجب عن هذه الأسئلة حول الذكاء. اقرأ كل عبارة وقرر ما إذا كنت تتفق معها في الغالب أو لا توافق عليها أبداً.

١ - إن الذكاء شيء أساسي للغاية لديك، ولا يمكنك تغيير الكثير فيه.

٢ - يمكنك تعلم أشياء جديدة، ولكن لا يمكنك تغيير كمية ذكائك.

٣- بغض النظر عن مقدار الذكاء لديك، يمكنك دائماً تغييره قليلاً.

٤ - يمكنك دائماً أن تغير إلى حد كبير مدى ذكائك.

السؤالان الأول والثاني يعكسان العقلية الثابتة. والسؤالان الثالث والرابع يعكسان عقلية التطور. فأي عقلية وافقت عليها أكثر؟ يمكنك أن تكون مزيجاً من العقليتين، لكن معظم الناس يميلون نحو عقلية واحدة فقط منهما، وقد يكون لديك أيضاً معتقدات حول قدرات أخرى.

يمكنك استبدال «المواهب الفنية» أو «القدرة الرياضية» أو «المهارة التجارية» بـ«الذكاء». جربها، إنها ليست قدراتك فقط؛ إنها كفاءاتك الشخصية أيضاً. انظر إلى هذه العبارات المتعلقة بالشخصية والصفات وحدد ما إذا كنت تتفق دائماً أو لا توافق في الغالب على كل منها.

١ - أنت نوع معين من الأشخاص، وليس هناك أشياء كثيرة يمكن تغييرها فيك.

٢ - مهما كان نوع الشخص الذي تتقمصه، يمكنك دائماً تغييره بشكل كبير.

٣- يمكنك أن تقوم بأشياء مختلفة، ولكن هناك أشياء مهمة فيك لا يمكن تغييرها أبداً.

٤ - يمكنك دائماً تغيير الأشياء الأساسية حول نوع الشخص الذي أنت هو.

هنا، السؤالان الأول والثالث هي أسئلة العقلية الثابتة والسؤالان الثاني والرابع يعكسان عقلية التطور.

ما هو السؤال الآخر الذي وافقت عليه أكثر من ذلك؟ هل اختلف عن عقلية ذكائك؟ ربما.

يتم تشغيل «عقلية الذكاء» الخاصة بك عندما تنطوي المواقف على قدرة عقلية، وتأخذ «عقلية الشخصية» الخاصة بك دوراً في المواقف التي تنطوي على صفاتك الشخصية - على سبيل المثال، ما هو مقدار إمكانية الاعتماد عليك أو التعاون معك أو رعايتك أو مهارتك الاجتماعية.

تجعلك العقلية الثابتة تهتم بكيفية الحكم عليك؛ أما عقلية التطور فتجعلك مهتماً بالتحسين، وإليك بعض الطرق الأخرى للتفكير في العقليات:

- فكر في أشخاص تعرفهم منغمسين في العقلية الثابتة. فكر في الكيفية التي يحاولون بها دائماً إثبات أنفسهم وكم هي حساسيتهم مفرطة بشأن وقوعهم في الخطأ أو ارتكابهم الأخطاء.

هل تساءلت يوماً ما لماذا هم كذلك؟ (وهل أنت مثلهم؟) الآن يمكنك البدء في فهم السبب.

- فكر في أشخاص تعرفهم يتمتعون بمهارة في عقلية التطور، أشخاص يفهمون أن الصفات المهمة يمكن غرسها. فكِّر في الطرق التي يواجهون بها العقبات. فكِّر في الأشياء التي يقومون بها لتوسيع آفاقهم الذاتية.

ما هي بعض الطرق التي قد ترغب أنت في تغييرها أو توسيعها بنفسك؟

- تخيل الآن أنك قررت تعلم لغة جديدة وسجلت في دورة لغة. بعد بضع جلسات في الدورة، يدعوك المعلم إلى مقدمة القاعة ويبدأ في طرح الأسئلة عليك واحداً تلو الآخر.

= ضع نفسك في عقلية ثابتة: قدرتك على المحك. هل تشعر أن عيون الجميع تتجه عليك مباشرة؟ هل يمكنك النظر في وجه المعلم وهو يقيِّمك؟ اشعر بالتوتر، اشعر بأنانيتك تنتصب ثم تترنح. ما الذي تفكر فيه وتشعر به أيضاً؟

= الآن ضع نفسك في عقلية التطور: أنت مبتدئ، لهذا أنت هنا. أنت هنا لكي تتعلم. المعلم هو مصدر التعليم. أشعر بالتوتر يتركك؛ اشعر أن عقلك منفتح.

الرسالة هي: يمكنك تغيير طريقة تفكيرك.

الفصل الثاني

داخل العقليات

عندما كنت شابة، أردت رفيقاً شبيهاً بالأمير، وسيماً جداً وناجحاً جداً، أي كامل الأوصاف. وأردت مهنة لامعة، وليست صعبة كثيراً وليست محفوفة بالمخاطر. وأردت الحصول على كل شيء حسب رغباتي الخاصة.

مرت سنوات عديدة قبل أن أكون راضية. لقد حصلت على رجل عظيم، لكنه كان يتدرَّج في عمله. ولدي مهنة رائعة، لكنها ما زالت تتطور.

هل هو تحدٍّ مستمر. لا يوجد شيء سهل. فلماذا أنا راضية؟ لقد غيرت رأيي. لقد غيرت رأيي بسبب نوعية عملي.

في أحد الأيام، حاولت أنا وطالبة الدكتوراه ماري باندورا أن نفهم سبب انشغال بعض الطلاب بإثبات قدراتهم، بينما يترك الآخرون الأمور تسير على هواها ولا يكترثون بدراستهم. فجأة أدركنا أن هناك معنيين للقدرة، وليس معنى واحداً:

- قدرة ثابتة يجب إثباتها.
- وقدرة قابلة للتغيير يمكن تطويرها من خلال التعلّم.

هكذا ولدت العقليات. عرفت على الفور أيّ عقلية لدي. أدركت سبب قلقي دائماً بشأن الأخطاء والإخفاقات. وأدركت لأول مرة أيضاً أنه لدي خيار.

عندما تدخل في عقلية ما، فإنك تدخل عالماً جديداً. في عالم ما، قد يكون **(عالم السمات الثابتة)** وفيه النجاح هو مجرد إثبات أنك ذكي أو موهوب، أي إثبات نفسك. أو تدخل في العالم الآخر **(عالم الصفات المتغيرة)** حيث يتعلق الأمر بتوسيع آفاق نفسك لتتعلم أشياء جديدة، أي لتطوير نفسك.

في أحد العالمين، الفشل نكسة حقيقية والحصول على درجة سيئة في الاختبار وخسارة البطولة والطرد من الوظيفة وتلقي الرفض؛ كل هذا يعني أنك لست ذكياً أو موهوباً. أما في العالم الآخر فالفشل دليل عدم التطور المطلوب، وعدم الوصول إلى الأشياء التي تقدرها، يعني أن إمكاناتك اللازمة لم تكتمل بعد.

في العالم الأول بذل الجهد شيء سيئ يشبه الفشل، ويعني أنك لست ذكياً أو موهوباً، ولو كنت كذلك لما احتجت إلى بذل الجهد. أما في العالم الآخر فالجهد هو الذي يجعلك ذكياً أو موهوباً.

لديك خيار

العقليات هي مجرد معتقدات. هناك معتقدات قوية لكنها مجرد أشياء موجودة في عقلك، وأنت يمكنك تغيير رأيك. أثناء قراءتك، فكر في المكان الذي ترغب في الذهاب إليه، وأي طريقة تفكير ستأخذك إلى هناك.

هل النجاح بالتعلّم أم بإثبات أنك ذكي؟

قال عالم الاجتماع البارز بنجامين **باربر** (Benjamin Barber) ذات مرة:

«أنا لا أُقسِّم الناس إلى ضعفاء وأقوياء، أو إلى ناجحين وفاشلين بل أُقسِّمه إلى متعلمين وغير متعلمين».

ما الذي يجعل أي شخص دون تعيين غير متعلم على وجه هذه الأرض؟

يولد الجميع ومعهم دافع مكثف للتعلُّم، فالأطفال الرُّضَّع يوسعون مهاراتهم يومياً، ليس فقط المهارات العادية، بل أصعب المهام على الإطلاق في العمر، مثل تعلّم المشي وتعلّم التحدث. إنهم لا يقررون أبداً أن هذه المهام صعبة جداً أو لا تستحق بذل الجهد. إن الأطفال لا يقلقون من ارتكاب الأخطاء أو إذلال أنفسهم. بل يمشون ويسقطون وينهضون. إنهم يمضون في اقتحامهم إلى الأمام فقط. «ما الذي يمكن أن يضع حداً لهذا التعلّم الوفير؟ لا شيء غير «العقلية الثابتة». بمجرد أن يصبح الأطفال قادرين على تقييم أنفسهم، يصبح بعضهم خائفين من التحديات. يصبحون خائفين من أن يكونوا أذكياء. لقد درست آلاف الأشخاص من الأطفال في سن ما قبل المدرسة، ومن المثير للاهتمام أن يرفض كثيرون فرصة التعلّم.

لقد قدمنا خياراً لأطفال في الرابعة من العمر يمكنهم فيه إعادة صياغة أحجية سهلة أو يمكنهم تجربة أصعب. حتى في هذا الطفولة المبكرة، فإن الأطفال من ذوي العقلية الثابتة (الذين يؤمنون بسِمات ثابتة) يتمسكون بوضعية الأمان. قالوا لنا: «إن الأطفال الذين يولدون أذكياء» لا يرتكبون الأخطاء.

يعتقد الأطفال الذين لديهم عقلية التطور (أولئك الذين يعتقدون أنه يمكن أن يصبحوا أكثر ذكاءً) أنه خيار غريب. لماذا تسألينني هذا يا سيدتي؟ لماذا يريد أي شخص الاستمرار في القيام بحل نفس اللغز مراراً وتكراراً؟

لقد كانوا يختارون في كل مرة لغزاً أشد صعوبة من اللغز الذي قاموا بفك رموزه، واحداً تلو الآخر. حتى إِن فتاة صغيرة هتفت: «أنا أموت لأكتشف جميع هذه الألغاز!»

وهكذا فإن الأطفال ذوي العقلية الثابتة يريدون التأكد من نجاحهم، ويظنون أنه يجب أن ينجح الأشخاص الأذكياء دائماً. ولكن بالنسبة للأطفال الذين لديهم عقلية التطور، فإن النجاح يتعلق بتوسيع آفاق أنفسهم. أي إِن الأمر يتعلق بأن تصبح أكثر ذكاءً.

وقد لخصت هذه الأفكار فتاة في الصف السابع بقولها: «أعتقد أن الذكاء شيء يجب أن تعمل لأجله... وليس مجرد أنه معطى لك. إن معظم الأطفال لا يرفعون أيديهم للإجابة عن السؤال إذا لم يكونوا متأكدين من الإجابة. وما أفعله عادة هو رفع يدي، لأنه إذا كنت مخطئة، فسيتم تصحيح خطئي. أو سأرفع يدي وأسأل: «كيف يمكن حلُّ هذا؟» أو «لا أفهم ذلك. هل يمكنك مساعدتي؟» وفقط من خلال القيام بذلك أزيد من ذكائي».

ما وراء الألغاز

هناك شيء واحد لتجاوز اللغز وهو تخطي فرصة أخرى مهمة لمستقبلك. ولمعرفة ما إذا كان هذا سيحدث فعلاً فقد استفدنا من حالة غير عادية.

يجري كل شيء في جامعة هونغ كونغ باللغة الإنجليزية. التعليم باللغة الإنجليزية، والكتب باللغة الإنجليزية، والامتحانات باللغة الإنجليزية. لكن بعض الطلاب الذين يدخلون للدراسة في هذه الجامعة لا يجيدون اللغة الإنجليزية، لذلك سيكون من المنطقي بالنسبة لهم القيام بشيء حيال ذلك وبسرعة كبيرة.

عندما وصل الطلاب للتسجيل في عامهم الأول، كنا نعرف أيهم لم يكن ماهراً في اللغة الإنجليزية. فسألناهم سؤالاً رئيسياً: إذا كانت الجامعة تقدم دورة للطلاب الذين يحتاجون إلى تحسين مهاراتهم في اللغة الإنجليزية، فهل ستأخذها؟

قمنا أيضاً بقياس عقلياتهم. لقد فعلنا ذلك من خلال سؤالهم عن مدى موافقتهم على عبارات مثل هذه: «لديك قدر معين من الذكاء، ولا يمكنك فعل الكثير لتغييره».

الأشخاص الذين يتفقون مع هذا النوع من التصريحات لديهم عقلية ثابتة.

في حين اتفق أولئك الذين لديهم عقلية التطور على ما يلي: «يمكنك دائماً تغيير مدى ذكائك».

في وقت لاحق، نظرنا إلى من قال «نعم» لدورة اللغة الإنجليزية. قال الطلاب الذين لديهم عقلية التطور «نعم بالتأكيد». لكن أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة لم يكونوا مهتمين قطُّ.

لقد استغل الطلاب الذين لديهم عقلية التطور الفرصة اعتقاداً منهم بأن النجاح يتعلق بالتعلّم. لكن أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة لا يريدون فضح عيوبهم. وبدلاً من ذلك، ولكي يشعروا بالذكاء على المدى القصير كانوا على استعداد لتعريض مهنهم الوظيفية في المستقبل بعد التخرج التي تتعلق بشهاداتهم الجامعية للخطر. هذه هي الطريقة التي تحول فيها العقلية الثابتة الناس إلى غير متعلمين.

موجات الدماغ تحكي القصة

يمكنك حتى رؤية الفرق في موجات الدماغ عند الإنسان.

حضر بعض ذوي العقليتين إلى مختبر الموجات الدماغية في جامعة كولومبيا. وعندما أجابوا عن الأسئلة الصعبة وحصلوا على الملاحظات على الإجابات، شعرنا بالفضول لمعرفة متى ستظهر موجات أدمغتهم اهتمامهم وانتباههم.

كان الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة مهتمين فقط عندما كانت التعليقات (الملاحظات) تعكس قدراتهم. وأظهرت موجات دماغهم الانتباه الشديد حينما قيل لهم ما إذا كانت إجاباتهم صحيحة أو خاطئة. ولكن عندما تم تزويدهم بمعلومات تساعدهم على التعلّم، لم يكن هناك أي دلالة على الاهتمام. حتى عندما حصلوا على إجابة خاطئة، لم يظهر عليهم الاهتمام بمعرفة ما هي الإجابة الصحيحة.

فقط الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور اهتموا عن كثب بالمعلومات التي يمكن أن توسع معرفتهم. وفقط بالنسبة لهم كان التعلّم أولوية.

ما هي أولويتك؟

إذا كان عليك أن تختار، فماذا ستكون أولوياتك؟ النجاحات الكبيرة والكثيرة أم الفعالية الكبيرة أم الكثير من التحديات؟

لا يقتصر الأمر على الواجبات الفكرية التي يتحتم على الأشخاص القيام بها، يجب على الناس أيضاً تحديد أنواع العلاقات التي يريدونها: العلاقات التي تعزز نفوسهم أو تلك التي تتحداهم في طريق سموهم؟

من هو رفيقك المثالي؟

طرحنا هذا السؤال على الشباب، وهذا ما أخبرونا به:

قال الذين لديهم عقلية ثابتة إن الرفيق المثالي هو من يضعهم المثل الأعلى له ويجعلهم يشعرون بالكمال ويعبدهم. وبعبارة أخرى، فإن الرفيق المثالي يجب أن يكرس صفاتهم الثابتة.

يقول زوجي إنه كان يشعر بهذه الطريقة، وإنه كان يريد أن يكون إلهاً لدينٍ خاص به وفيه عبد واحد (وهو شريكة حياته)، ولحسن الحظ فقد ركل هذه الفكرة قبل أن يلتقيني.

أما الذين لديهم عقلية التطور فقد تركز أملهم على نوع مختلف من الشركاء. قالوا إن رفيقهم المثالي من المفروض أن ينظر إلى أخطائهم ويساعدهم في العمل على تصويبها، وأن يتحداهم لكي يصبحوا أشخاصاً أفضل، ويشجعهم على تعلُّم أشياء جديدة.

بالتأكيد، لم يرغبوا في الأشخاص الذين يؤذونهم أو يقوضون احترامهم لذواتهم، لكنهم أرادوا الأشخاص الذين سيعززون تطورهم، لأنهم لم يفترضوا أنهم قد تطوروا بالكامل أو أنهم كائنات لا تشوبها شائبة ولم يبق لديهم ما يجب أن يتعلموه.

هل فكرت من قبل بالفعل، أو افترضت لقاءً يجمع شخصين من عقليتين مختلفتين؟

تحكي امرأة من ذوي عقلية التطور عن زواجها من رجل من ذوي عقلية الثبات وتقول:

«لم أَكَدْ أتخلَّصُ من ثورة غضبي وأشعر بالهدوء حين بدأت أدرك أنني ارتكبت خطأً كبيراً بهذا الزواج. في كل مرة كنت أقول له فيها شيئاً مثل «لماذا لا نحاول الخروج أكثر قليلاً؟» أو «أود لو استشرتني قبل اتخاذك هذا القرار» يشعر بالدمار. ثم بدلاً من الحديث عن المشكلة التي أثرتها، أضطر عليَّ أن أقضي ساعة كاملة لإصلاح هذا الدمار وجعله يشعر بالرضا مرة أخرى. بالإضافة إلى أنه كان يركض بعد ذلك إلى الهاتف للاتصال بوالدته، التي كانت

تمطره دائماً بالحنان المستمر الذي يبدو أنه بحاجة إليه. كنا معا صغار السن وحديثين في الزواج، وما كنت أريده هو مجرد التواصل فقط.

لذلك، لم تكن فكرة الزوج عن الزواج أنه علاقة ناجحة تتسم بالقبول التام، وعدم الانتقاد، والتوافق مع عقلية الزوجة، التي ترى في الزواج الناجح علاقة فيها مواجهة للمشاكل، وهذا يناقض تماماً فكرة الزوج عن العلاقة الزوجية الناجحة. فأصبح تطور أحدهما كابوساً على الآخر.

مرض المنصب (مرض الرؤساء التنفيذيين)

الحديث هنا عن الحكم على الأشياء والأشخاص من البرج العاجي والرغبة في أن ينظر الجميع (من تحتك) نحو الأعلى إليك كشخص مثالي.

لن تفاجأ بأن هذا غالباً ما يطلق عليه «مرض كرسي السلطة». وممن عانى هذه الحالة السيئة نذكر لي **لاكوكا**.

بعد نجاحه الأولي كرئيس لشركة كرايسلر موتورز (Chrysler Motors)، بدا لاكوكا بشكل ملحوظ يشبه أطفالنا البالغين من العمر أربع سنوات بعقليته الثابتة. لقد استمر في تصنيع نفس طراز السيارات مراراً وتكراراً مع تغييرات سطحية فقط، فكانت لسوء الحظ مجرد نماذج لا يريدها أحد بعد الآن.

وفي الوقت نفسه، كانت الشركات اليابانية تعيد التفكير تماماً في شكل السيارات وكيف يجب أن تعمل. نحن نعلم كيف حدث هذا. فقد اجتاحت السيارات اليابانية السوق بسرعة مذهلة.

يواجه الرؤساء التنفيذيون هذا الاختيار طوال الوقت. هل يجب أن يواجهوا عيوبهم أم يجب أن يخلقوا عالماً جديداً غير موجود لديهم؟ لقد

اختار لي الخيار الأخير، فأحاط نفسه بالعبيد، ونفى منتقديه، وفقد الاتصال بسرعة بالمكان الذي يتجه إليه مجال عمله فأصبح لي **غير متعلم**.

لكن مرض الكرسي لا يصيب جميع الناس. إذ إن كثيراً من القادة العظماء يواجهون عيوبهم بشكل منتظم. لقد أعلن داروين سميث، وهو ينظر إلى أدائه الاستثنائي في شركة (Kimberly - Clark) «فلم أتوقف قطُّ عن محاولة التأهل للوظيفة».

هؤلاء الرجال، مثل طلاب هونج كونج ذوي عقلية التطور، الذين لم يتخلفوا قطُّ عن اتباع دورة اللغة.

يواجه الرؤساء التنفيذيون معضلة أخرى؛ إذ يمكنهم اختيار إستراتيجيات قصيرة المدى تعزز أسهم الشركة وتجعلهم يبدون كأبطال. أو يمكنهم العمل من أجل التحسين على المدى الطويل مخاطرين برفض وول ستريت لأنهم يضعون الأساس لصحة الشركة ونموها على المدى الطويل.

تم جلب ألبرت دونلاب، وهو مدعٍ من ذوي العقل الثابت، ليدير شركة سنبيم (Sunbeam) فاختار الإستراتيجية قصيرة المدى لكي يبدو كبطل في وول ستريت، وفعلاً ارتفعت الأسهم ولكن الشركة انهارت.

تم استدعاء لو **جيرستنر** (Lou Gerstner) من ذوي عقلية التطور وكان معترفاً بقدراته، لتحويل شركة IBM. وعندما بدأ المهمة الهائلة المتمثلة في إصلاح ثقافة وسياسات IBM، وكانت أسعار أسهمها راكدة وموضع سخرية وول ستريت، فوصفوه بالفاشل العقليتان.

توسيع الأفق

لا يبحث الناس من ذوي عقلية التطور عن التحدي فقط، بل ينجحون فيه، وكلما كان التحدي أكبر توسعت آفاقهم أكثر. ولا يمكن رؤية هذا في أي مكان أكثر وضوحاً من عالم الرياضة، إذ يمكنك فقط مشاهدة الناس يتألقون ويتطورون.

تقول ميا هام (أعظم نجمة كرة قدم أنثى في وقتها) «طوال حياتي كنت ألعب، وهذا يعني أنني تحديت نفسي مع لاعبين أكبر مني سناً وأكثر مهارة وأطول خبرة. باختصار، جميعهم أفضل مني».

لعبت مع شقيقها الأكبر في البداية، وفي العاشرة انضمت إلى فريق الأولاد البالغين من العمر أحد عشر عاماً. ثم ألقت بنفسها في فريق الجامعة رقم واحد في الولايات المتحدة. «كنت كل يوم أحاول أن أرتقي إلى مستوياتهم... فكنت أتحسن بشكل أسرع مما كنت أحلم به».

كانت باتريشيا ميراندا طفلة سمينة وغير رياضية في المدرسة الثانوية، أرادت أن تلعب في المصارعة الحرة. ولكن بعد تلقيها الضرب المبرح على سجادة الحلبة قيل لها «أنت مزحة». في البداية بكت ثم شعرت: «لقد أكد هذا الكلام عزيمتي حقاً... فكان عليَّ أن أستمر، وكان عليّ أن أعرف ما إذا كان الجهد والتركيز والإيمان والتدريب يمكن أن يضفي الشرعية بطريقة ما عليَّ كمصارع».

من أين حصلت على هذا العزم؟

نشأت ميراندا في بيئة خالية من التحدي. ولكن عندما ماتت والدتها بسبب توسع الأوعية الدموية في سن الأربعين، توصلت ميراندا البالغة من العمر عشر سنوات إلى مبدأ. «حين أستلقي على فراش الموت فإن أحد الأشياء الرائعة التي يجب أن أقولها هو «لقد اكتشفت نفسي بنفسي». غُرِسَّ هذا الشعور بإلحاح فيَّ عندما ماتت أمي. إذا كنت مجرد عابر سبيل في الحياة فقط فإنك ستقوم بأداء الأشياء السهلة فقط، وهذا عار عليك». لذلك عندما شكلت المصارعة تحدياً لي، صرت على استعداد لتحملها.

أثمرت جهود ميراندا حين بلغت الرابعة والعشرين، لقد ضحكت ميراندا أخيراً، فقد فازت بالمركز الأول في مجموعة وزنها في الفريق الأولمبي الأمريكي، وعادت من أثينا بميدالية برونزية. وماذا بعد ذلك؟ درست في كلية الحقوق في جامعة ييل. حثها الناس على البقاء حيث كانت بالفعل في القمة، لكن ميراندا شعرت أنه من المثير أكثر أن تبدأ من الأسفل مرة أخرى، وترى ما يمكِّنها أن تنمو فيه في هذه المرة.

توسيع الآفاق إلى ما بعد الممكن

في بعض الأحيان يتطور الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور إلى درجة يفعلون فيها المستحيل. في عام ١٩٩٥، سقط الممثل كريستوفر ريف عن ظهر الحصان. فكسرت رقبته، وفصل الحبل الشوكي عن دماغه، وكان مشلولاً تماماً من تحت رقبته. قال العلم الطبي: آسف جداً، انتهى عملي.

ومع ذلك، بدأ ريف برنامجاً رياضياً متطلباً تضمن تحريك جميع أجزاء جسده المشلول بمساعدة التحفيز الكهربائي. لماذا لا يستطيع تعلم الحركة مرة أخرى؟ لماذا لا يستطيع دماغه إعطاء الأوامر التي يطيعها جسده مرة

أخرى؟ حذَّره الأطباء من أن جسده في حالة **إنكار**، فبدأ يستعد لقضاء بقية عمره في خيبة الأمل، فقد مرت على الأطباء مثل هذه الحالة وهذه علامة سيئة تقف بالمرصاد أمام احتمال تعديل وضعه النفسي. ولكن، في الواقع، ماذا كان يفعل ريف مع الوقت؟ هل كان هناك مشروع أفضل؟

بعد خمس سنوات، بدأ ريف استعادة الحركة. أولاً حدث ذلك في يديه، ثم ذراعيه، ثم ساقيه، ثم جذعه. لقد كان بعيداً جداً عن الشفاء، لكن مسح الدماغ أظهر أن دماغه بدأ يرسل إشارات مرة أخرى إلى جسده وبدأ الجسم يستجيب لها. لم يقم ريف بتوسيع قدراته فحسب، بل غيّر الطريقة التي يفكر بها العلم نفسه حول عمل الجهاز العصبي وقدرته على التعافي. من خلال القيام بذلك، فتح مشهداً جديداً بالكامل للبحث العلمي وطريقاً جديداً تماماً للأمل للناس الذين يعانون إصابات في النخاع الشوكي.

الازدهار والحالات المؤكدة

من الواضح أن الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور يثمرون عندما يجهدون أنفسهم. ولكن متى يثمر أصحاب العقلية الثابتة؟ الجواب عندما تكون الأمور في متناول أيديهم بكل أمان. أما إذا أصبحت الأمور صعبة للغاية بحيث تجعلهم لا يشعرون بالذكاء أو الموهبة هنا يفقدون الاهتمام بالموضوع تماماً.

شاهدت ذلك يحدث ونحن نتابع طلاب العام التحضيري لدراسة الطب خلال الفصل الدراسي الأول في مادة الكيمياء. بالنسبة للعديد من الطلاب، هذا ما أدت إليه حياتهم: أن يصبحوا أطباء. وهذه هي الدورة التي تقرر من سيكون طبيباً ومن لن يكون. إنها إحدى المراحل الصعبة أيضاً.

فقد كان متوسط الدرجات في جميع الاختبارات وسط +C للطلاب الذين نادراً ما انخفضت درجتهم عن الممتاز A.

بدأ معظم الطلاب مهتمين جداً بالكيمياء. ولكن خلال الفصل الدراسي، حدث شيء ما. فقد ارتبط استمرار اهتمام الطلاب ذوي العقلية الثابتة فقط مع استمرار أدائهم الجيد، أما أولئك الذين وجدوا صعوبة في الأداء فقد أظهروا انخفاضاً كبيراً في مستوى اهتمامهم واستمتاعهم. فإذا لم يكن الأداء شهادة لذكائهم، فلن يستطيعوا الاستمتاع به.

قال أحد الطلاب: «كلما زاد الأمر صعوبة اضطررت إلى إجبار نفسي على قراءة الكتاب والدراسة للاختبارات. كنت متحمساً للكيمياء من قبل، ولكن الآن في كل مرة أفكر فيها بمادة الكيمياء أشعر بألم في معدتي».

في المقابل، استمر الطلاب ذوو عقلية التطور في إظهار نفس المستوى العالي من الاهتمام حتى عندما وجدوا العمل في غاية الصعوبة: «بالنسبة إلي، إن الأمر أكثر صعوبة بكثير مما كنت أعتقد، ولكن هذا ما أريد القيام به، وهذا يجعلني أكثر تصميماً على النجاح. وعندما يخبرونني أنني لا أستطيع اجتياز الامتحان، أشعر بضرورة الإقدام والتركيز في الدراسة أكثر». فتقدم التحدي والفائدة جنبا إلى جنب.

لقد رأينا الشيء نفسه في الطلاب الأصغر سناً.

أعطينا تلاميذ الصف الخامس الألغاز المثيرة للفضول، التي أحبوها جميعاً. ولكن عندما جعلناها أكثر صعوبة، أظهر الأطفال ذوو العقلية الثابتة انخفاضاً كبيراً في المتعة. كما غيروا رأيهم حول أخذ بعضها إلى المنزل لحلها.

قلت لأحدهم: «لا بأس، يمكنك الاحتفاظ بها». فقال لدي منها بالفعل.

في الواقع، لا يمكنهم الهروب منها بالسرعة الكافية.

كان هذا صحيحاً تماماً بالنسبة للأطفال الذين كانوا أفضل من يحل الألغاز. وهذا يعني أن امتلاك «موهبة حل اللغز» لم يمنع رفضها. من ناحية أخرى، لا يمكن للأطفال الذين لديهم عقلية التطور أن يمزقوا أنفسهم بحل الألغاز الصعبة. كانت هي المفضلة لديهم، وكانت تلك التي أرادوا أخذها إلى المنزل.

سأل أحد الأطفال: «هل يمكنك كتابة اسم هذه الألغاز، حتى تتمكن أمي من شراء المزيد منها بعد أن أحلَّ هنا جميع هذه الألغاز؟»

منذ وقت ليس ببعيد كنت مهتمة بالقراءة عن مارينا **سيميونوفا**، وهي راقصة باليه ومعلمة روسية عظيمة ابتكرت طريقة جديدة لاختيار طلابها. وهي اختبار ذكي للعقلية. وكما تقول إحدى طالباتها السابقات: «يتعين على طلابها أولاً البقاء لاجتياز فترة تجريبية، تراقبهم خلالها لترى كيف يتفاعلون مع الثناء والتصحيح. وكانت تعتبر أولئك الذين يستجيبون للتصحيح أكثر جدارة من الباقين».

بعبارة أخرى، تفصل بين من يتشوقون لما هو سهل - ما يتقنونه بالفعل عن أولئك الذين يستمتعون بالإثارة بممارسة ما هو صعب وجديد.

لن أنسى أبداً المرة الأولى التي سمعت فيها نفسي أقول: «هذا صعب، هذا ممتع».

هذه هي اللحظة التي عرفت فيها أنني أغير العقليات.

متى تشعر بالذكاء: عندما تكون بلا عيوب أم عندما تتعلم؟

المؤامرة على وشك الاكتمال، لأنه في العقلية الثابتة لا يكفي فقط للنجاح. لا يكفي أن تبدو ذكياً وموهوباً. يجب أن تكون بلا عيوب إلى حد كبير. وعليك أن تكون بلا عيوب على الفور.

سألنا الناس، بدءاً من طلاب الصفوف الابتدائية حتى الشباب «متى تشعر بالذكاء؟»

كانت الاختلافات لافتة للنظر.

قال أصحاب العقول الثابتة: «حينما لا أرتكب أي أخطاء». و«بعدما أنهي شيئاً سريعاً وهو مثالي». و«حينما يكون هناك شيء سهل بالنسبة إلي، ولكن لا يستطيع الآخرون القيام به».

الأمر الآن يتعلق بالتحديد بالكمال.

لكن الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور قالوا: «عندما يكون الأمر صعباً حقاً، وأحاول جاهداً حقاً، ويمكنني أن أفعل شيئاً لم يكن باستطاعتي القيام به من قبل».

أو «[متى] أعمل على شيء لفترة طويلة وأبدأ في اكتشافه».

بالنسبة لهم لا يتعلق الأمر بالكمال الفوري، بل يتعلق بتعلم شيء ما بمرور الوقت، أي مواجهة التحدي وإحراز التقدم.

إذا كان لديك القدرة، فلماذا تحتاج إلى التعلّم؟

في الواقع، يتوقع الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة أن القدرة لديهم ستظهر من تلقاء نفسها قبل تلقي أي تعليم. بعبارة أخرى إذا توفرت لديك القدرة فهذا يعني أنه لديك قدرة على التعلّم، وإذا لم يكن لديك فهذا يعني أنه ليس لديك قدرة. أرى هذا على الدوام.

من بين جميع المتقدمين من جميع أنحاء العالم، يستقبل القسم الخاص بي في جامعة كولومبيا ستة طلاب خريجين جدد سنوياً. حصلوا جميعاً على درجات اختبار مذهلة، ودرجات مثالية تقريباً، وتوصيات راقية من علماء بارزين. وعلاوة على ذلك، فقد خرّجتهم كلّيّات عُليا تخرُّجاً تحكيميّاً.

استغرق الأمر يوماً واحداً لبعضهم ليشعروا بأنهم دجالون كاملون. بالأمس كانوا تحت الأضواء واليوم فاشلون.

إليك ما يحدث. إنهم ينظرون إلى أعضاء هيئة التدريس حسب قائمة منشوراتهم الطويلة. «يا إلهي، لا يمكنني فعل ذلك». و«ينظرون إلى الطلاب الذين سبقوهم وهم يقدمون مقالات للنشر ويكتبون مقترحات المنح». أو «يا إلهي، لا يمكنني فعل ذلك».

إنهم يعرفون كيفية إجراء الاختبارات والحصول على A ولكنهم لا يعرفون كيفية القيام بهذه الأشياء.

لا يمكنني نسيان هذا حتى الآن.

أليس الغرض من المدرسة، هو التدريس؟

إنهم في المدارس لكي يتعلموا كيفية القيام بهذه الأشياء، وليس لأنهم يعرفون كل شيء بالفعل.

أتساءل عما إذا كان هذا نفسه ما حدث لجانيت كوك وستيفن جلاس. كانا كلاهما مراسلين صغيرين صعدا إلى القمة - بمقالات ملفقة.

فازت جانيت كوك بجائزة بوليتزر (Pulitzer Prize) عن مقالاتها في الواشنطن بوست عن صبي يبلغ من العمر ثماني سنوات كان مدمنَ على

المخدرات. ولم يكن هناك أي صبي موجود في الواقع، فجُرِّدَتْ من جائزتها فيما بعد.

وكان ستيفن جلاس هو الابن المدلل في مجلة «الجمهورية الجديدة» The New Republic، الذي بدا أن لديه قصصاً ومصادر يحلم بها الصحفيون فقط. لكن جميع مصادره غير موجودة في الواقع ومن ثَمَّ القصص غير صحيحة.

هل تحتاج جانيت كوك وستيفن جلاس إلى الكمال في الحال؟ هل شعرا أن الاعتراف بالجهل سيسيء إليهما مع زملائهما؟ هل شعرا أنهما يجب أن يكونا بالفعل مثل المراسلين الكبار قبل أن يقوما بالعمل الشاق لتعلم كيف يقومان بالعمل؟

كتب ستيفن جلاس: «لقد كنا نجوماً، نجوماً مبكرة، وهذا ما يهم».

الجمهور يفهمهما على أنهما غشاشان وقد غشَّا فعلاً. لكنني أفهمهما على أنهما شابان موهوبان - شابان يائسان - استسلما لضغوط العقلية الثابتة.

كان هناك قول في الستينيات من القرن الماضي يقول: «أن تصبح أفضل من أن تكون».

إن العقلية الثابتة لا تسمح للناس أن يصبحوا مترفين. لأنهم يعتقدون بترفهم سلفاً.

درجة الاختبار إلى الأبد

دعونا نُلْقِ نظرة فاحصة على المسبب، في العقلية الثابتة، من الأهمية بمكان أن تكون مثالياً على الدوام، ذلك لأن اختباراً واحداً - أو تقييماً

واحداً - لك يمكنه أن يقيسك ويقيّمك ويحدِّد قدراتك وإمكانياتك وذكاءَك إلى الأبد.

قبل عشرين عاماً، جاءت لوريتا وكانت في الخامسة من عمرها برفقة عائلتها إلى الولايات المتحدة. وبعد بضعة أيام من وصولهم اصطحبتها والدتها إلى مدرستها الجديدة، إذ أجروا على الفور اختباراً لها. وبناء على تقييم المدرسة لها وضعت في إحدى قاعات رياض الطفال ومرت فترة طويلة جداً قبل أن تعلم أنها لم تكن في صف النسور، **(صف النخبة في رياض الأطفال)**. لذلك نقلتها والدتها بعد فترة وجيزة بالاتفاق مع إدارة الروضة إلى صف النسور وبقيت مع تلك المجموعة من الطلاب حتى نهاية المدرسة الثانوية، وقد حازت مجموعة من الجوائز الأكاديمية خلال كل تلك السنوات. ومع ذلك، لم تشعر قطُّ بأنها تنتمي إلى ذاك الواقع.

فقد أُقنعت في هذا الاختبار الأول الأولي، بأن شخصيتها قد حددت أنها من ذوي القدرات الثابتة، وأَنها لم تكن نسراً حقيقياً. ناهيك عن أنها كانت في الخامسة من عمرها، بُعيْدَ خضوعها لتغيير جذري في حياتها بانتقالها إلى بلد جديد. أو ربما لأنه لم يكن هناك مقعد لها في غرفة النسور لفترة ما. أو ربما قررت المدرسة أنه سيكون منَ الأسهل انتقالها إلى فصل دراسي منخفض المستوى. هناك العديد من الطرق لفهم ما حدث وماذا يعني.

ولكن لسوء الحظ، أنها اختارت الطريق الخطأ. لأنه في عالم العقلية الثابتة، لا توجد طريقة لتصبح نسراً. لو كنت نسراً حقيقياً، لنجحت في الاختبار وتم الترحيب بك كنسر في الحال.

هل لوريتا حالة نادرة، أم إِن هذا النوع من التفكير أكثر شيوعاً مما ندرك؟

لمعرفة ذلك، عرضنا على طلاب الصف الخامس صندوقاً مغلقاً من الورق المقوى وأخبرناهم أنه يحتوي على اختبار في الداخل. قلنا إن هذا الاختبار يقيس قدرة المدرسة المهمة، ولم نخبرهم بشيء أكثر. ثم سألناهم أسئلة حول الاختبار.

في البداية أردنا التأكد من قبولهم لوصفنا، لذلك سألناهم: كم تعتقد أن هذا الاختبار يقيس قدرة مدرسة مهمة؟

جميعهم أخذوا كلامنا كما هو.

بعد ذلك سألنا: هل تعتقد أن هذا الاختبار يقيس مدى ذكائك؟ و: هل تعتقد أن هذا الاختبار يقيس مدى ذكائك عندما تكبر؟

أخذ الطلاب الذين لديهم عقلية التطور كلمتنا بأن الاختبار يقيس قدرة ما مهمة، لكنهم لم يعتقدوا أنه يقيس مدى ذكائهم. وبالتأكيد لم يعتقدوا أنه سيخبرهم بمدى ذكائهم عندما يكبرون. في الواقع، أخبرنا أحدهم «مستحيل! لا يوجد اختبار يمكن أن يفعل ذلك».

لكنَّ الطلاب ذوي العقلية الثابتة لم يقتنعوا ببساطة أن الاختبار يمكن أن يقيس قدرة مهمة. كانوا يعتقدون أيضاً - بنفس القدر - أنه يمكن قياس مدى ذكائهم الآن، وكذلك مدى ذكائهم حين يكبرون.

لقد أعطوا اختباراً واحداً القدرةَ التامة لقياس قوة ذكائهم الأساسي الآن وإلى الأبد. لقد أعطوا هذا الاختبار القوة لتعريفهم. وهذا هو سبب أهمية كل نجاح على حدة.

وهذا يقودنا مرة أخرى إلى فكرة «القدرة الكامنة» وإلى السؤال عما إذا كانت الاختبارات أو الخبراء يمكنهم إخبارنا ما هي إمكاناتنا، وما نحن قادرون عليه، وما هو مستقبلنا.

تقول العقلية الثابتة نعم. يمكنك ببساطة قياس القدرة الثابتة الآن وإسقاطها في المستقبل. فقط قم بإجراء الاختبار أو اسأل الخبير. ولن تحتاج بالطبع إلى كرة بلورية.

من الشائع جداً الاعتقاد بأن الإمكانات يمكن أن تعرف الآن أن جوزيف ب. كينيدي شعر بالثقة في إخبار مورتون داوني جونيور بأنه سيكون فاشلاً. ما الذي فعله داوني فيما بعد؟ (وهو شخصية تلفزيونية ومؤلف شهير).

لماذا؟ كان مورتون يرتدي جواربَ حمراءَ وحذاءً بُنِّيّاً لنادي Stork Club. قال له كينيدي: «مورتون، أنا لا أعرف أي شخص قابلته في حياتي ارتدى جوارب حمراء وحذاء بني اللون ونجح في حياته على الإطلاق. أيها الشاب، دعني أخبرك الآن، أنت تلمع، لكنك لا تلمع بطريقة يُعجب بها الناس على الإطلاق».

«اعتبر الخبراء سابقاً أن العديد من ذوي الإنجازات الكبيرة في عصرنا الحالي ليس لديهم أي مستقبل ناجح. على سبيل المثال: كان يُعتقد أنه لدى كل من جاكسون بولوك، ومارسيل بروست، وإلفيس بريسلي، وراي تشارلز، ولوسيل بول، وتشارلز داروين إمكانات قليلة جداً في المجالات التي اختاروها. وفي بعض هذه الحالات، قد يكون صحيحاً أنهم لم يتميزوا بين أقرانهم في وقت

مبكر. ولكن ألا يمكن لقدرة إنسان ما أن تطور مهاراته إذا بذل الجهد اللازم مع مرور الوقت؟ وهنا تكمن الفكرة.

كيف يمكننا أن نعرف إلى أين سيأخذ الجهد والوقت شخصاً ما؟ من يدري! ربما كان الخبراء على حق بشأن جاكسون ومارسيل وإلفيس وراي ولوسيل وتشارلز - من حيث مهاراتهم في ذلك الوقت الذي قابلوهم فيه أو اختبروهم فيه إذا كانوا فعلاً قد اختبروهم. وربما أيضاً ما كان لهم أن يصبحوا ما أصبحوا عليه.

ذهبت ذات مرة إلى معرض في لندن يعرض اللوحات الأولى لبول سيزان. في طريقي إلى هناك، تساءلت من كان سيزان وكيف كانت لوحاته قبل أن يكون الرسام الذي نعرفه اليوم. لقد كنت أشعر بالفضول الشديد لأن سيزان هو أحد الفنانين المفضلين لدي وهو الرجل الذي مهد الطريق للكثير في الفن الحديث.

وهذا ما وجدته: بعض اللوحات كانت سيئة للغاية، تصور مشاهد مثيرة للأعصاب، بعضها عنيف، يبدو فيها أشخاص رسموا بطريقة الهواة. وعلى الرغم من وجود بعض اللوحات التي بشرت في وقت لاحق بمستقبل سيزان، لكن معظمها لم يرق إلى المستوى المطلوب. ألم يكن سيزان الأول موهوباً؟ أم هل استغرق الأمر وقتاً حتى أصبح سيزان الأساسي سيزان الحاضر؟

الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور يعرفون أن بعض الأمور قد يستغرق وقتاً طويلاً حتى تنضج وتثمر. في الآونة الأخيرة، تلقيت رسالة

غاضبة من مدرس قام بأحد استطلاعاتنا. يصور الاستطلاع طالبة افتراضية، جنيفر، حصلت على خمس وستين في المئة في امتحان الرياضيات. ثم يطلب الاستطلاع من المعلمين أن يخبرونا كيف سيعاملونها.

كان المعلمون ذوو العقلية الثابتة أكثر من سعداء للإجابة عن أسئلتنا. فقد شعروا أنه من خلال معرفة نتيجة جينيفر هذه، أصبح لديهم شعور جيد بما كانت عليه سابقاً ومدى إمكانياتها للمستقبل. فوضعوا توصيات كثيرة. وعلى النقيض من ذلك، كان السيد ريوردان غاضباً. إليكم ما كتبه:

(إلى من يهمه الأمر: بعد إكمال الجزء الخاص بالمعلم من الاستطلاع الأخير، يجب أن أطلب استبعاد نتائجي من الدراسة. أشعر أن الدراسة نفسها غير سليمة علمياً لسوء الحظ، لأن الاختبار يستخدم فرضية خاطئة، ويسأل المعلمين لوضع افتراضات حول طالب معين بناءً على ما هو ليس أكثر من رقم في الصفحة... وبما أنه لا يمكن أن يستند أداء الطالب إلى تقييم واحد فقط لا يمكنكم رسم خط بياني منحدر اعتماداً على نقطة واحدة فقط، إذ لا يوجد أي خط للبدء به، ومن نقطة واحدة فقط في الفترة الدراسية كلها لا تظهر الاتجاهات ولا يعرف التحسن أو التقصير في الجهد أو القدرة في الرياضيات. المخلص، مايكل د. ريوردان).

لقد سررت بنقد السيد ريوردان، وكنت أتفق معه في كل ما كتبه. إن التقييم في فترة محددة ليس له قيمة تذكر لفهم قدرة شخص ما، ناهيك عن قدرته على النجاح في المستقبل.

كان من المثير للقلق أن عدداً كبيراً من المدرسين اعتقدوا عكس ذلك، وكان هذا هو هدف دراستنا.

إن الفكرة القائلة بأن تقييماً واحداً يمكن أن يقيِّمك إلى الأبد هي التي تخلق التسرُّع المـلِح لمن لديهم عقلية ثابتة، لهذا السبب يريدون أن ينجحوا بشكل مثالي وفوري. من يستطيع تحمل رفاهية محاولة التطور عندما يكون كل شيء متوفراً أمامه؟

هل هناك طريقة أخرى للحكم على الإمكانات؟

نعم، هذا ما تعتقده وكالة ناسا.

عندما كانوا يقدمون الإغراءات لتقديم طلبات رواد الفضاء، رفضوا أشخاصاً لهم تاريخ نقي من النجاح، وبدلاً من ذلك اختاروا أشخاصاً لديهم إخفاقات كبيرة ثم رفضوهم. اختار جاك ويلش، الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، المديرين التنفيذيين على أساس «التدرج»، وقدرتهم على التطور.

وتذكر مارينا سيميونوفا، معلمة الباليه الشهيرة، التي اختارت الطلاب الذين نشطوا بالنقد. كانوا جميعاً يرفضون فكرة القدرة الثابتة.

إثبات أنك مميز

عندما يختار ذوو العقلية الثابتة النجاح كبديل عن التطور، ماذا يحاولون حقاً أن يثبتوا؟ الجواب يريدون إثبات تميزهم وخصوصيتهم، بل تفوقهم.

عندما سألناهم «متى تشعر بالذكاء؟» تحدث كثيرون منهم عن الأوقات التي شعروا فيها بأنهم أشخاص مميزون، أو مختلفون عن الآخرين. أو أفضل منهم.

بالنسبة إلي شخصياً حتى اكتشافي العقليتين كنت أعتقد أنني أيضاً أكثر موهبة من الآخرين، وربما أكثر جدارة من الآخرين بسبب مواهبي.

الفكرة الأكثر رعباً، التي نادراً ما استمتعت بها، هي إمكانية أن أكون شخصاً عادياً. وهذا النوع من التفكير قادني إلى الحاجة الماسة للتحقق المستمر من صلاحيتي، فعمدت إلى تسجيل كل تعليق وكل نظرة ذات معنى في بطاقة تجمع نقاط الذكاء الخاصة بي، بطاقة نقاط جاذبيتي، بطاقة نقاط المودة. وبعد انقضاء ساعات اليوم صرت أستطيع أن أستمتع بحساب الأعداد الكبيرة من النقاط التي حصلت عليها خلال اليوم.

في إحدى ليالي الشتاء الباردة المريرة، ذهبت إلى الأوبرا. في تلك الليلة، كانت الأوبرا كل ما يحلم به المرء، وبقي كل الجمهور حتى النهاية - ليس فقط نهاية عرض الأوبرا، ولكن حتى بعد انتهاء دعوة جميع الممثلين من خلف الستارة لتحية الجمهور. ثم تدفقنا جميعاً إلى الشارع، نفتش على سيارات الأجرة. أتذكر ذلك بوضوح. كان ذلك بعد منتصف الليل، ودرجة الحرارة نحو سبع درجات مئوية، والرياح تعصف بقوة في الشوارع، ومع مرور الوقت، أصبح الطقس أكثر تعاسة وأسوأ حالاً. كنت هناك مع جزء من حشد غير متمايز. ما الحظ الذي أتيح لي؟ فجأة، توقفت سيارة أجرة إلى جانبي مباشرة. واصطف مقبض الباب الخلفي قرب يدي بشكل مثالي، وعندما دخلت، أعلن السائق، «أنت تختلفين عن الجميع». فشعرت بأنني أعيش لحظات أبهج متعة في حياتي. لم أكن مميزة فقط، بل يمكن أن ألاحظ نفسي من مسافة بعيدة.

تشجع حركة احترام الذات هذا النوع من التفكير وقد تم اختراع بعض الأجهزة لمساعدتك على تأكيد تفوقك. وقد صادفت مؤخراً إعلاناً لمثل هذا المنتجات.

يرسل لي اثنان من أصدقائي قائمة مفصلة كل عام تضم أهم عشرة أشياء لم يحصلوا عليها في عيد الميلاد. من كانون الثاني حتى تشرين الثاني، يقصان المواد المرشحة من الكتالوجات أو يقومان بتنزيلها من الإنترنت. وفي كانون الأول ديسمبر يختاران الهدايا الفائزة. أحد أفضل الأشياء لدي هو منديل الجيب الذي تطويه وتعيده إلى جيبك بعد استخدامه. هذا العام كان الشيء المفضل لدي هو مرآة «أنا أحب نفسي»، وهي مرآة نقشت على نصفها الأسفل عبارة «أنا أحب نفسي» بحروف كبيرة. من خلال النظر فيها، يمكنك توجيه الرسالة لنفسك ولا تنتظر حتى يعلن العالم الخارجي خصوصيتك. بالطبع، المرآة غير ضارة بما فيه الكفاية. المشكلة هي عندما تبدأ الأشياء الخاصة تعني لك أكثر من قيمتها الحقيقية. أكبر من إنسان، أكبر قيمة أو أكثر تفوقاً من شخص متفوق أو أكثر استحقاقاً من شخص مستحق.

خاص متفوق مستحق

لدى جون **ماكنرو** عقلية ثابتة: كان يعتقد أن الموهبة هي كل شيء. ولا يحب التعلّم. ولا ينجح في التحديات؛ وإذا كان الانطلاق صعباً، غالباً ما ينطوي على نفسه. ونتيجة لذلك، باعترافه الخاص، لم يحقق إمكاناته.

لكن موهبته كانت رائعة لدرجة أنه كان لاعب التنس «رقم واحد» في العالم لمدة أربع سنوات. هنا يخبرنا كيف تصبح «رقم واحد». استخدم ماكنرو نشارة الخشب لامتصاص العرق على يديه خلال المباراة. وفي إحدى المرات لم تكن نشارة الخشب على النحو الذي يريده، لذلك ذهب إلى علبة نشارة الخشب وضربها بمضربه. فجاء مدير أعماله غاري ليرى ما المشكلة وسرعان ما اكتشف ما هو الخطأ.

يقول جون ماكنرو: سألت مدير أعمالي: «هل تسمي هذه نشارة خشب؟» كنت أصرخ بالفعل وأنا أعرف أنها جيدة جداً! «لكنني قلت له: «إنها تبدو مثل سم الفئران. ألا يمكنك الحصول على شيء كما يجب؟»

لذلك خرج غاري راكضاً، وبعد عشرين دقيقة، عاد بعلبة جديدة من نشارة الخشب الخشنة، وعشرين دولاراً أقل في جيبه: وكان عليه أن يدفع لموظف النقابة لطحن اثنين من أربعة. هذا ما كان عليه لكي «يصبح رقم واحد»!

يذهب ماكنرو أيضاً ليخبرنا عن كيفية قيامه مرة بكيل الاتهامات على سيدة يابانية كريمة كانت تستضيفه. وفي اليوم التالي انحنت واعتذرت له وقدمت له هدية.

يقول ماكنرو: «هذا هو أيضاً ما يجب أن يكون عليه الرقم واحد». «كل شيء يتعلق بك... «هل حصلت على كل ما تحتاج إليه؟ هل كل شيء على ما يرام؟ سندفع لك هذا، سنفعل ذلك، سنقبِّل مؤخرتك».

عليك فقط أن تفعل ما تريد؛ ورد فعلك على أي شيء لا يعجبك هو «أخرج من هنا» وهذه لفترة طويلة لم أكن أعنيها قطّ. هل بإمكانك فعل هذا؟»

لذلك دعونا نرى من هو الناجح حسب رأي ماكنرو: إذا كنت ناجحاً فأنت أفضل من الآخرين. يمكنك الإساءة إليهم وجعلهم يتذللون.

في العقلية الثابتة، هذا هو ما يجب أن يحدث لاحترام الذات. على النقيض من ذلك، دعونا نلقِ نظرة على مايكل **جوردان** - الرياضي ذي العقلية المتطورة بامتياز - الذي يُعلن العالم عظمته بانتظام: «سوبرمان»، «إله في رجل»،

«يسوع في لاعب تنس». إذا كان على أي شخص أن يفخر بنفسه فهو مايكل جوردان وحده. ولكن هذا ما قاله عندما تسببت عودته إلى كرة السلة بحدوث ضجّة كبيرة: «لقد صدمت بمدى تأثير عودتي إلى اللعبة على الناس الذين طالما أشادوا بي كما لو كنت مقدساً أو شيئاً من هذا القبيل. كان هذا محرجاً جداً لي. فأنا مجرد إنسان عادي مثل أي شخص آخر».

عرف جوردان كم كان يعمل بجد لتطوير قدراته. لقد كان الرجل الذي ناضل وتطور، وليس رجلاً أفضل بطبيعته من الآخرين.

يصف توم وولف، في الرايت ستاف (The Right Stuff)، نخبة الطيارين العسكريين الذين يعتقون بشدة بالعقلية الثابتة بعد أن اجتازوا الاختبار الصارم تلو الآخر، اعتبروا أنفسهم مميزين جداً، وأنهم شخصيات ولدت بذكاء وشجاعة يفوقان ذكاء وشجاعة كل البشر الآخرين. لكن تشاك ييغر، بطل الرايت ستاف، افترض خلاف ذلك فقال: «لا يوجد شيء اسمه طيار بالفطرة. مهما كانت موهبتي أو مواهبي، فإن ما يجعلني أصبح طياراً بارعاً هو العمل الشاق والحقيقي وهو العمل المضني طوال الحياة. أفضل الطيارين هم الطيارون الذين يطيرون أكثر من غيرهم؛ لهذا هم الأفضل».

إنه إنسان مثل مايكل جوردان لكنه وسع مداركه أكثر من غيره.

باختصار، يشعر الناس الذين يؤمنون بالسمات الثابتة بالحاجة الملحة للنجاح، وعندما ينجحون يشعرون بما هو أعظم من الفخر. قد يشعرون بالتفوق، لأنَّ النجاح برأيهم يعني أن سماتهم الثابتة أفضل من سمات الآخرين.

ومع ذلك، يكمن وراء هذا التقدير الذاتي للعقلية الثابتة سؤال بسيط: إذا كنت ذا شخصية ما حينما تكون ناجحاً، فماذا تكون حينما تكون غير ناجح؟

أَلَّهَ آل مارتين ابنهم الصغير روبرت البالغ من العمر ثلاث سنوات، وباتوا يتفاخرون دائماً بمآثره. واعتبروا أنه لا يوجد أبداً طفل مشرق ومبدع مثل طفلهم، لكن روبرت الصغير اقترف خطأ لا يغتفر وهو رفضه الالتحاق بالمدرسة التمهيدية الأولى في نيويورك.

بعد ذلك، بدأ البرود يسود آل مارتين تجاهه. فلم يعودوا يتحدثون عنه بالطريقة نفسها، وتخلُّوا عن معاملته بنفس الكبرياء والمودة. ولم يعد روبرت ذلك الطفل الصغير اللامع. بل صار شخصاً فاقد المصداقية ومصدر خزي وعار لهم، واعتبروه فاشلاً وهو ما يزال في العام الثالث من العمر.

كما تشير مقالة نيويورك تايمز، فقد حُوِّل الفشل من فعل **(فشلت)** إلى هوية **(أنا فاشل)**. هذا صحيح بشكل خاص في العقلية الثابتة.

عندما كنت طفلة، كنت قلقة أيضاً من مقابلة مصير روبرت. في الصف السادس، كنت أفضل تلميذ مدقق في مدرستي. أراد المدير أن أذهب إلى منافسة على مستوى المدينة، لكنني رفضت. في الصف التاسع، تفوقت في اللغة الفرنسية، وأراد مني أستاذي الدخول في مسابقة على مستوى المدينة. مرة أخرى، رفضت. لماذا أخاطر بالتحول من نجاح إلى فشل؟ من فائز إلى خاسر؟

إرني إلس، لاعب الجولف العظيم، قلق من هذا النوع أيضاً. فاز أخيراً في بطولة كبرى بعد خمس سنوات من الجفاف، والتي انزلق فيها الملعب بعد المباراة. ماذا لو خسر هذه البطولة أيضا؟ قال لي: «ربما أصبحت شخصاً مختلفاً». كان يمكن أن يكون خاسراً.

وفي كل نيسان أبريل حينما تصل المغلفات الرقيقة - رسائل الرفض - من الجامعات، كانت تتجمع مشكلة عدداً لا يحصى من حالات الفشل الآتية من الساحل الغربي إلى الساحل الشرقي. وتجعل الآلاف من العلماء الشباب الرائعين تحت تكرار ما يقال: «الفتاة التي لم تدخل برينستون» أو «الصبي الذي لم يدخل ستانفورد».

اللحظات الحاسمة

حتى في عقلية التطور، يمكن أن يكون الفشل تجربة مؤلمة. لكنها لا تصنع هويتك. إنها مشكلة يجب مواجهتها والتعامل معها والتعلّم منها.

جيم **مارشال**، لاعب الدفاع السابق في فريق مينيسوتا الفايكنج، يروي ما كان يمكن أن يجعله بسهولة يتحول إلى الفشل. في مباراة ضد فريق سان فرانسيسكو التاسع والأربعيني، رصد مارشال كرة القدم على الأرض. فالتقطها وركض ليلمس الخط فارتفع هتاف الحشود. لقد كان يركض في الاتجاه المعاكس فسجل نقطة لصالح الفريق الخصم على شاشة التلفزيون الوطني.

لقد كانت أكثر لحظات حياته تدميراً. كان العار شنيعاً. ولكنَّه خلال الشوط الأول، فكَّر ملياً وتحدث مع نفسه: «إذا ارتكبتَ خطأً، عليك أن تصحِّحَه». وقال فيما بعد: أدركتُ أنه لدي خياران؛ إما المكوث في بؤسي ذليلاً وإما فعل شيء حيال ذلك».

بعد أن استجمع قواه وإرادته في الشوط الثاني، لعب بعضاً من أفضل مبارياته لكرة القدم على الإطلاق وساهم في فوز فريقه. حتى إِنه لم يتوقف عند هذا الحد. فتحدَّث إلى مجموعاتٍ من المشجعين، وأجاب عن الرسائل التي تدفقت من أناس لديهم الشجاعة في النهاية للاعتراف بتجاربهم المخزية. فزاد

تركيزه خلال المباريات. وبدلاً من ترك التجربة تحدِّده، سيطر عليها. لقد استخدمها ليصبح لاعباً أفضل، وليؤمن أنه إنسان أفضل.

ومع ذلك، في العقلية الثابتة، يمكن أن يؤدي فقدان الذات بسبب الفشل إلى صدمة دائمة ومخيفة. كان برنارد **لويسو** أحد كبار الطهاة في العالم. وكان عدد قليل جداً فقط من المطاعم في جميع أنحاء فرنسا يستطيع الحصول على أعلى تصنيف ثلاث نجوم من دليل ميشلان، دليل المطاعم الأكثر احتراماً في أوروبا. وكان مطعمه أحدها حسب نشرة دليل ميشلان ٢٠٠٣، ومع ذلك انتحر السيد لويسو لأنه فقد نقطتين في دليل آخر، إذ انخفض تصنيفه من تسع عشرة نقطة (من أصل عشرين نقطة) إلى سبع عشرة في دليل (Gault Millau). وسرت شائعات بأنه سيفقد إحدى نجومه الثلاث في الدليل الجديد. ولكنه وعلى الرغم من أنه لم يخسر تصنيفه، فقد سيطرت عليه فكرة الفشل.

كان لويسو رائداً في مهنته، وكان من أوائل من قدموا «المطبخ الجديد»، إذ مزج صلصات الزبدة والكريمة التقليدية للطبخ الفرنسي للحصول على نكهات أكثر شهية للأطعمة نفسها. وكان رجلاً يتمتع بطاقة هائلة، وكان أيضاً رائد أعمال. بالإضافة إلى مطعم ثلاث نجوم في بورجوندي، أطلق ثلاثة مطاعم في باريس، ونشر العديد من كتب الطهي، وصمم مجموعة من الأطعمة المجمدة. قال للناس «أنا مثل إيف سان لوران». «أقدم كلاً من الأزياء الراقية والملابس الجاهزة».

يمكن لرجل يملك هذه المواهب وهذه الأصالة أن يخطط بسهولة لمستقبل مُرْضٍ، مع أو دون النقطتين أو دون النجمة الثالثة.

في الواقع، قال مدير Gault Millau أنه من غير المتصور أن تصنيفهم يمكن أن يأخذ حياة أي إنسان. ولكن في العقلية الثابتة، يمكن توقع ذلك. فقد أعطاه تصنيفهم المنخفض تعريفاً جديداً لنفسه: الفشل. وهذه هي النتيجة!

إنه لأمر مدهش ما يعتبر فشلاً في العقلية الثابتة. لذلك، وبنبرة أخف:

نجاحي هو فشلك

في الصيف الماضي، ذهبت أنا وزوجي إلى مزرعة صغيرة، وحدث هناك أمر جديد للغاية، إذ لم يكن أيٌّ منا قد لمس حصاناً من قبل. وكذلك وفي أحد الأيام، سجَّلنا على دورة صيد سمك بالصنارة. كان المدرب فيها صياداً رائعاً من نوع رعاة البقر يبلغ من العمر ثمانين عاماً، وأظهر لنا كيفية وضع الطعم في خطاف الصيد، ثم جعلنا نرتاح. سرعان ما أدركنا أنه لم يعلمنا كيف ندرك متى يقوم السلمون المرقط بابتلاع الطعم (لا يسحبون الخيط؛ يجب أن تراقبوا مكان وجود الطعم في الماء)، ماذا نفعل عندما يقوم السلمون بابتلاع الطعم (هل نشدُّ نحو الأعلى)، أو كيف نلتقط سمك السلمون المرقط إذا وصلنا إلى هذا الحد من المعجزة (اسحب السمك في الماء؛ لا ترفعه في الهواء). حسناً، مر الوقت، والبعوض يلسعنا، ولكن لا وجود للسلمون. لم يحرز أي من هؤلاء العشرات من الصيادين المتمرنين أدنى تقدم. فجأة، ظهرت الجائزة الكبرى. فقد ابتلعت سمكة سلمون طائشة طعم صنارتي خلال حديثي السريع مع الصياد الذي صادف وجوده قربي والذي علَّمني باقي الدرس بشكل عملي، وبذلك حصلت على صيدي الثمين.

رد فعل رقم ١ : جاء زوجي، ديفيد، يركض وقال بكل فخر: **«**الحياة معك مثيرة للغاية**!»**

رد الفعل رقم ٢: في ذلك المساء عندما دخلنا إلى غرفة الطعام لتناول العشاء، جاء رجلان إلى زوجي وقالا: **«**ديفيد، كيف تتعاملان؟**»** نظر ديفيد إليهما كالأبله. لم يكن لديه أدنى فكرة عما يتحدثان عنه. بالطبع لم يكن لديه أية فكرة. فقد اعتقد أن اصطيادي السمكة كان أمراً مثيراً للغاية. لكنني كنت أعرف بالضبط ما قصداه.

لقد توقعا منه أن يشعر بالضعف تجاهي، واستمرا في توضيح أن هذا هو بالضبط ما فعله نجاحي بهم.

التملّص، الغش، اللوم: ليسوا وصفة للنجاح

بصرف النظر عن مدى صدمة الانتكاسة في العقلية الثابتة، فإن هذه العقلية لا تمنحك وصفة جيدة للتغلب عليها. إذا كان الفشل يعني أنك تفتقر إلى الكفاءة أو الإمكانات - أي إِنك فاشل - فإلى أين تهرب من هذه الورطة؟

في إحدى الدراسات، أخبرنا طلاب الصف السابع كيف سيستجيبون لفشل أكاديمي - درجة اختبار ضعيفة في مادة جديدة. وقال من لديهم عقلية التطور، ليس من المستغرب أن يدرسوا بجد للاختبار التالي. لكن أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة قالوا إنهم سيدرسون أقل للاختبار التالي. إذا لم يكن لديك القدرة، فلماذا تضيع وقتك؟ وقالوا، إنهم سيفكرون جدياً

في الغش! يعتقدون أنه إذا لم يكن لديك القدرة، عليك فقط البحث عن طريقة أخرى.

ما هو أكثر من ذلك، بدلاً من محاولة التعلّم من أخطائهم وإصلاح إخفاقاتهم، قد يحاول الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة إصلاح احترامهم لذاتهم. على سبيل المثال، قد يبحثون عن أشخاص أسوأ حالاً مما هم عليه.

أعطي طلاب الجامعات، بعد أداء ضعيف في الاختبار، فرصة للنظر في اختبارات الطلاب الآخرين. نظر من هم في عقلية التطور إلى اختبارات الأشخاص الذين كان أداؤهم أفضل بكثير مما فعلوا. كالعادة، أرادوا تصحيح نقصهم. لكن الطلاب ذوي العقلية الثابتة اختاروا النظر في اختبارات الأشخاص الذين كان أداؤهم ضعيفاً جداً. كانت تلك طريقتهم في الشعور بتحسن تجاه أنفسهم.

يخبرنا جيم كولينز في كتابه «من جيد إلى عظيم» (Good to Great) بشيء مماثل في عالم الشركات. مع صعود شركة بروكتر أند غامبل في تجارة السلع الورقية، استسلم سكوت بيبر - الذي كان آنذاك الزعيم - للتو. فبدلاً من تعبئة أنفسهم وإشعال الحماس، قالوا، «حسناً... على الأقل هناك أشخاص في العمل أسوأ حالاً منا».

هناك طريقة أخرى يحاول بها الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة إصلاح احترامهم لذاتهم بعد الفشل من خلال إلقاء اللوم أو عبر صنع الأعذار.

دعنا نعود إلى جون ماكنرو. لم يكن خطؤه دائماً. ذات مرة خسر مباراة لأنه كان يعاني الحمى. ذات مرة كان يعاني آلاماً في الظهر. ذات مرة وقع ضحية للتوقعات، ومرة أخرى وقع ضحية للصحف الشعبية. وذات مرة خسر أمام صديق لأن الصديق كان في حالة حب ولم يكن هو كذلك. وذات مرة تناول الطعام في وقت قريب جدّاً من موعد المباراة. ذات مرة كان سميناً للغاية، ومرة أخرى كان نحيفاً جدّاً. وذات مرة كان الطقس شديد البرودة، ومرة أخرى شديد الحرارة. ذات مرة لم يكن قد تدرب جيداً، ومرة أخرى كان مجهداً من عناء التدريب.

خسارته الأكثر إيلاماً، التي لا تزال تؤرقه، كانت خسارته في بطولة فرنسا المفتوحة عام ١٩٨٤.

لماذا خسر بعد أن فاز على إيفان ليندل بمجموعتين إلى لا شيء؟ وفقاً لماكينرو، لم يكن خطؤه. إذ خلع مصور شبكة إن بي سي سماعة رأسه وبدأت الضوضاء تأتي من أحد جانبي الملعب. ليس ذنبه. لذلك لم يتدرب لتحسين قدرته على التركيز أو السيطرة على عواطفه.

يقول جون وودن، مدرب كرة السلة الأسطوري، إنك لست فاشلاً حتى تبدأ في إلقاء اللوم. ما يعنيه هو أنه لا يزال بإمكانك أن تتعلم من أخطائك حتى تنكرها.

خسرت شركة إنرون عملاق الطاقة - بعد أن أطاحت بها ثقافة الغطرسة.

خطأُ مَنْ هذا؟ ليس خطئي؛ أصر جيفري **سكيلينج** على رأيه وهو الرئيس التنفيذي والعبقري المقيم. وقال: «إنه خطأ العالَم».

لم يقدِّر العالم ما كانت شركة إنرون تحاول القيام به!

ماذا عن تحقيق وزارة العدل في خداع الشركات الضخم؟

«إنه مطاردة الساحرات!»

كان لدى جاك **ويلش،** الرئيس التنفيذي الذي يتمتع بعقلية التطور، رد فعل مختلف تماماً تجاه أحد أخطاء شركة جنرال إلكتريك.

في عام ١٩٨٦، اشترت شركة جنرال إلكتريك شركة كيدر، بيبودي، وهي شركة مصرفية استثمارية في وول ستريت. وبعد فترة وجيزة من إبرام الصفقة، أصيب كيدر، بيبودي بفضيحة تجارية كبيرة من الداخل. وبعد بضع سنوات أيضاً ضربت الكارثة مرة أخرى عن طريق جوزيف جيت، وهو تاجر قام بعمل مجموعة من الصفقات الوهمية، تقدر بمئات الملايين، لرفع مكافأته. اتصل ويلش بأربعة عشر من زملائه في شركة جنرال إلكتريك لإخبارهم بالأخبار السيئة والاعتذار شخصياً. قال ولش: «ألوم نفسي على الكارثة».

العقلية والاكتئاب

ربما كان برنارد لويسو، الشيف الفرنسي محبطاً. هل توقعت ذلك؟

كطبيبة نفسية ومربية، أهتم بشكل حيوي بالاكتئاب الذي ينتشر بشكل واسع في حرم الجامعات، خاصة في شباط فبراير وآذار مارس.

لم ينته الشتاء بعد ولم يظهر الصيف في الأفق، والعمل يتراكم، وكثيراً ما تغدو العلاقات متوترة. ومع ذلك، كان واضحاً لي لفترة طويلة أن الطلاب المختلفين يتعاملون مع الاكتئاب بطرق مختلفة بشكل كبير.

بعضهم لا يكترث، وبعضهم الآخر على الرغم من شعورهم بالبؤس يستمرون ببذل الجهد ويجرُّون أنفسهم إلى مقاعد الدراسة جرًّاً ويواكبون عملهم، ويعتنون بأنفسهم، بحيث حينما يشعرون بتحسن، تصبح حياتهم سليمة.

منذ وقت ليس ببعيد، قررنا أن نرى ما إذا كانت العقليات تلعب دوراً في هذا الاختلاف. لمعرفة ذلك، قمنا بقياس عقلية الطلاب ثم جعلناهم يحتفظون «بمذكرات» على الإنترنت لمدة ثلاثة أسابيع من شهري شباط - فبراير وآذار مارس فكانوا يجيبون كل يوم عن أسئلة حول أمزجتهم وأنشطتهم وكيف يتعاملون مع المشاكل.

إليك ما اكتشفناه:

أولاً، كان لدى الطلاب ذوي العقلية الثابتة مستويات أعلى من الاكتئاب، فقد أظهرت تحليلاتنا أن ذلك كان بسبب اجترارهم لمشاكلهم ونكساتهم، وتعذيب أنفسهم بشكل أساسي بفكرة أن النكسات تعني أنهم غير أكفاء أو غير جديرين: «لقد استمرت تدور في رأسي عبارة: أنت مخدر». مرة أخرى، يتسمون بالفشل ولم يتركون لأنفسهم أي طريق للنجاح.

وكلما شعروا بالاكتئاب، تركوا الأمور على حالها أكثر. ولم يقوموا إلا بعمل القليل لحل مشاكلهم. على سبيل المثال، لم يدرسوا ما يحتاجون إليه، ولم يسلموا وظائفهم في الوقت المحدد، ولم يواكبوا أعمالهم.

على الرغم من أن الطلاب ذوي العقلية الثابتة أظهروا المزيد من الاكتئاب، لا يزال هناك الكثير من الأشخاص الذين لديهم عقلية

التطور الذين شعروا ببؤس شديد، وهذا هو موسم الذروة للاكتئاب. وهنا رأينا شيئاً رائعاً حقاً. كلما شعر الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور بزيادة الاكتئاب، اتخذوا إجراءات لمواجهة مشاكلهم، وتأكدوا من مواكبة واجباتهم المدرسية، وكانوا أكثر مواكبة لحياتهم. وكلما شعروا بالسوء، أصبحوا أكثر تصميماً في الواقع. قد كان من الصعب معرفة مدى اليأس الذي يشعرون به بسبب الطريقة التي تعاملوا بها مع المشكلة.

إليكم قصة رواها لي أحد الشباب:

«كنت طالباً جديداً وكانت تلك المرة الأولى التي أسافر فيها بعيداً عن المنزل. كل شيء غريب حولي، وكل الناس غرباء، حتى المواد الدراسية بدت صعبة جداً، ومع نهاية العام شعرت بالاكتئاب أكثر فأكثر. في نهاية المطاف، وصل الأمر إلى نقطة لا يمكنني فيها النهوض صباحاً من الفراش. ومع ذلك في كل يوم أجبر نفسي على الاستيقاظ والاستحمام والحلاقة والقيام بكل ما يلزمني. وذات يوم وصلت إلى وضع حرج بالفعل فقررت أن أطلب المساعدة، لذلك ذهبت إلى المدرِّسة المساعدة في علم النفس وطلبت نصيحتها: فسألتني: «هل تذهب إلى محاضراتك؟» فأجبت: «نعم»، سألتْ: «هل تتابع دروسك جميعها؟» أجبتها: «نعم» ثم سألتني: «هل أنت بخير في امتحاناتك؟» قلت: «نعم» فقالت: «ليس لديك أي اكتئاب».

بلى، كان مكتئباً، لكنه تعامل بالطريقة التي يميل إليها ذوو عقلية التطور أي التكيف مع الواقع والتصميم على المضي قدماً.

أليس للمزاج علاقة كبيرة بالاكتئاب؟

أليس بعض الناس حساسين بطبيعتهم، بينما بعضهم الآخر يترك الأشياء تتدحرج عن ظهورهم؟

يلعب المزاج دوراً فعالاً بالتأكيد، لكن العقلية هي الجزء الأهم بكثير في هذه القصة. عندما علَّمنا الناس عقلية التطور، تغيرت تماماً طريقةُ تفاعلهم مع أمزجتهم المكتئبة. وكلما شعروا بالسوء، أصبحوا أكثر حماساً وواجهوا المشاكل التي تعترض طريقهم.

باختصار، عندما يؤمن الناس بالسمات الثابتة، يصبحون دائماً عرضة لخطر تقييمهم بالفشل. فهم يكتشفونها بطريقة ذكية أو موهوبة، ويبدو أن هذه العقلية تسلبهم موارد التكيُّف.

عندما يعتقد الناس أن صفاتهم الأساسية يمكن تطويرها، قد يستمر الفشل في إزعاجهم، لكنهم لا يتهمون أنفسهم بالفشل. وإذا كان بالإمكان توسيع القدرات - إما بالتغيير وإمّا التطوير - فهذا مؤشر استمرار سبل النجاح لديهم.

العقليات تغير معنى الجهد

كأطفال، أُعطينا خياراً بين الأرنب الموهوب ولكن الضال، والسلحفاة المتهالكة ولكن الرصينة. كان من المفترض أن يفوز في السباق البطء والثابت. ولكن، حقاً، هل أراد أي منا أن يكون السلحفاة؟ لا، أردنا فقط أن نكون أرانب أقل حماقة. أردنا أن نكون سريعين كالرياح وأكثر إستراتيجية بعض الشيء كما يقال، دون أخذ العديد من تلك الغفوات قبل

خط النهاية. وبعد كل هذا، يعلم الجميع أنه يجب عليك أن تعمل من أجل الفوز.

قصة السلحفاة والأرنب، في محاولة طرح قوة الجهد، أعطت الجهد اسماً سيئاً. لقد عززت الصورة بأن الجهد المبذول يخص فقط من يكدح، وتقترح أنه في حالات نادرة، عندما تقع الكرة من الأشخاص الموهوبين، يمكن للكادحين أن يستفيدوا منها.

المحرك الصغير الذي يمكن أن يكون في قصتي الفيل المترهل، والزورق سكافي[1] اللطيفتين، المتفوقتين بمضمونهما النفسي على كثير من القصص، وكم كنا بنجاح هذه الكائنات الصغيرة (المحركات الصغيرة)، ولكنني لم أتمكن من تعرُّفها بأي حال من الأحوال.

---

(١) **(قصة الزورق سكافي للأطفال:** الزورق سكافي هو زورق لعبة اسمه سكافي يحب «الأشياء الأكبر» من الإبحار في حوض الحمّام.

يذهب صاحب متجر ألعاب الأطفال وابنه معه إلى أحد المراعي وهناك يضع الصبي الزورق اللعبة سكافي في الساقية، وسرعان ما يحمله التيار بعيدًا. يسر الزورق في البداية. وبعد قليل تتحول الساقية إلى جدول ماء أكبر ثم إلى نهر صغير، وأخيراً إلى نهر أكبر. هناك غضب الزورق من هذه الأحجام الهائلة للأشياء من حوله. وبينما هو على وشك الإبحار في المحيط اللانهائي، يُنقذه الرجل وابنه الصبي ويُعيدانه إلى حوض الاستحمام حيث أصبح سكافي الآن راضيًا في البقاء في الحوض الصغير. - المترجم).

(قصة الفيل المترهل: فيل صغير اسمه سوكي، وجد نفسه في مكان غريب جميع الكائنات فيها غريبة الأشكال، ولا يوجد أي كائن يشبهه، حتى إِن الببغاء سخر منه وقال: أنت ذو الأذنين الطويلتين والأنف المطوط والجلد المترهل، لكنه فجأة يجد كائنات تشبهه تماماً، فيعيش سعيداً في عائلته أكثر من خمسين سنة. المترجم).

الرسالة: إذا لم تكن محظوظاً بما يكفي لتكون صغيراً بلا حول ولا قوة - إذا كنت تفتقر إلى الموهبة - فلا يجب أن تكون فاشلاً تماماً. يمكنك أن تكون كادحاً صغيراً لطيفاً ورائعاً، وربما (إذا كنت تعمل حقاً وتتحمل تعليقات جميع المتفرجين الساخطين) يمكنك النجاح.

شكراً جزيلاً لكم، سآخذ الموهبة.

كانت المشكلة في أن هذه القصص تحولت إلى أحد شيئين: إما لديك القدرة أو إما تبذل الجهد. وهذا جزء من العقلية الثابتة. لأن الجهد هو لأولئك الذين لا يملكون القدرة، كما يخبرنا الأشخاص ذوو العقلية الثابتة، «إذا كان عليك العمل على شيء ما، فهذا يعني أنك لست جيداً كفاية فيه. «يضيفون»، تأتي الأشياء بسهولة للأشخاص العباقرة الحقيقيين فقط».



كالفن وهوبز © ١٩٩٥ WATTERSON.

أعيد نشرها بإذن من نقابة الصحافة العالمية

أثناء عملي كأستاذ مساعد شابة في قسم علم النفس بجامعة إلينوي. وفي وقت متأخر من إحدى الليالي، كنت أجتاز مبنى علم النفس، إذ لاحظت أن المصابيح مضاءة في بعض مكاتب الجامعة. التي يشغلها بعض

زملائي العاملين فيها حتى وقت متأخر. فقلت لنفسي: إما ليسوا أذكياء مثلي أنا، أو....

لم يخطر ببالي قطُّ أنهم قد يكونون أذكياء وأكثر جدية مني!

بالنسبة إلي إما - أو. وكان من الواضح أنني أقدِّر إما أكثر من أو.

اقترح المؤلف والكاتب مالكولم جلادويل في نيويوركر، أننا كمجتمع نقدر الإنجاز الطبيعي السهل على الإنجاز من خلال الجهد. نحن نمنح أبطالنا قدرات خارقة تؤدي بهم حتماً إلى عظمتهم.

يبدو الأمر كما لو أن ميدوري انبثق من تململ الرحم، ومايكل جوردان يجرح، وبيكاسو يعبث. هذا يجسد العقلية الثابتة بشكل مثالي. وفي كل مكان.

حذَّر تقرير صادر عن باحثين في جامعة ديوك بشأن القلق والاكتئاب بين الطالبات الجامعيات اللاتي يتطلعن إلى «الكمال السهل». ويعتقدن أنه يجب عليهن إظهار الجمال المثالي، والأنوثة المثالية، والحصول على المنح الدراسية المثالية كلها دون أدنى محاولة (أو على الأقل دون ظهور المحاولة).

«الأمريكيون ليسوا الوحيدين الذين يبغضون الجهد». يقول المدير التنفيذي الفرنسي بيير شوفالييه، «لسنا أمة جهد. بعد كل شيء، إذا كان لديك ادعاء [مزيج من الخبرة والدراية]، فأنت تفعل الأشياء دون عناء».

ومع ذلك، يعتقد الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور شيئاً مختلفاً جداً. بالنسبة لهم، حتى العباقرة يجب أن يعملوا بجد لتحقيق إنجازاتهم. ليست البطولة أن تحصل على الهبة كما يقولون، قد يقدرون الموقف، لكنهم يعجبون بالجهد، مهما كانت قدرتك، فإن الجهد هو ما يشعل تلك القدرة ويحولها إلى إنجاز.

الحصان سيبيسكويت[1]

كان الحصان محطماً جداً ومن المفترض أن ينام ويستريح. وكان هناك فريق كامل من الناس - الفارس والمالك والمدرب الذين تضرروا أيضاً بطريقة أو بأخرى. ولكن من خلال تصميمهم الشاق وعلى الرغم من كل الصعاب، حولوا أنفسهم إلى فائزين. لقد اعتبرت أمة كاملة هذا الحصان والفارس كرمز لما يمكن تحقيقه من خلال العزم والروح.

تتحرك بنفس القدر القصة الموازية حول مؤلفة «الحصان» لورا هيلينبراند التي شعرت خلال سنوات دراستها بالإرهاق المزمن الشديد والمتكرر الذي لم ينتهِ قطُّ، وكانت غالباً غير قادرة على العمل. إلا أن شيئاً ما في قصة «الحصان الذي يستطيع» أمسك بها وألهمها، حتى تمكنت من كتابة قصة رائعة وصادقة عن انتصار الإرادة. كان الكتاب شهادة على انتصار «الحصان» وانتصارها على حد سواء.

من خلال عدسة عقلية التطور، هذه قصص عن القوة التحويلية للجهد - قوة الجهد لتغيير قدرتك وتغييرك كشخص. لكن تصنيفها من خلال العقلية الثابتة، إنها قصة رائعة عن ثلاثة رجال وحصان، جميعهم يعانون أوجه التقصير، وكان عليهم أن يحاولوا بجد.

---

(١) (**الحصان سيبسكويت** كان بطلاً لخيول السباق الأصيلة في الولايات المتحدة، وأصبح فرس السباق الحائز على أعلى الجوائز المالية حتى أربعينيات القرن العشرين، كما هو موضح في الأفلام والكتب. فاز على «أدميرال الحرب» الحصان الفائز بجائزة التاج الثلاثي لعام ١٩٣٧ بأربعة أطوال. وانتُخب كأفضل حصان أمريكي لعام ١٩٣٨. وهو حصان صغير الحجم، بارتفاع ١٥ يد. وكانت بداياته في السباق مشؤومة، حيث فاز فقط بربع سباقاته الأربعين الأولى، لكنه أصبح بطلاً غير متوقع، وصار رمز أمل للعديد من الأمريكيين خلال فترة الكساد الكبير. وأضحى موضوعًا لكثيرٍ من الكتب والأفلام. المترجم).

الجهد العالي: الخطر الكبير

حسب وجهة نظر العقلية الثابتة، فإن الجهد يُطلبُ فقط من الأشخاص الذين يعانون أوجه التقصير. وهؤلاء حين يعلم الناس بالفعل أنهم يعانون نقصاً ما في موضوع ما، لا يخسرون شيئاً إذا حاولوا بذل الجهد لسد النقص لديهم. ولكن إذا كان ادعاؤك للشهرة ليس له أي وجه تقصير، وإذا كنت تعتبر عبقرياً أو مالك هبة فطرية فسيتعين عليك أن تخسر سمعتك. وقد يقلل الجهد من شأنك كثيراً.

قامت ناديا ساليرنو سوننبرغ بأول ظهور لها بالعزف على الكمان في سن العاشرة مع أوركسترا فيلادلفيا. ومع ذلك، عندما وصلت إلى جوليارد للدراسة مع دوروثي ديلاي، معلمة الكمان العظيمة، ظهرت لديها مجموعة من العادات الرهيبة. فقد وضعت أصابعها وقوسها بشكل خاطئ، وحملت كمانها في وضع غير صحيح، ورفضت تغيير ما تفعله. بعد عدة سنوات، لاحظت أن الطلاب الآخرين يلحقون بها، بل يتفوقون عليها، وبحلول سن المراهقة المتأخرة بدأت لديها أزمة ثقة. «كنت معتادة النجاحَ، على لقب العازفة المعجزة في الصحف، والآن أشعر بالفشل».

أضحت هذا «المعجزة» خائفة من المحاولة. «لقد تبخرت كل إنجازاتي وتحولت إلى رعب».

رعب من المحاولة والفشل إذا ذهبت إلى الجمهور دون تدريب، وإذا لم تتدرب جيداً لن تكون على استعداد، إذا لم تعمل بجد قدر استطاعتك ولم تفز، فلديك عذر... لا شيء أصعب من القول، «لقد بذلت قصارى جهدي ولم يكن جهدي جيداً بما يكفي».

إن فكرة المحاولة والفشل - بترك نفسك دون أعذار - هي أسوأ حالة رعب تكمن داخل العقلية الثابتة، وقد طاردتها وشلَّتها. حتى إِنها توقفت عن إحضار كمانها إلى درسها!

ثم، ذات يوم، بعد سنوات من الصبر عليها والتفهُّم لحالتها، أخبرتها ديلاي: «اسمعي، إذا لم تحضري الكمان الخاص بك في الأسبوع المقبل، سأطردك من صفي».

اعتقدت ساليرنو سونينبرج أن ديلاي تمزح، لكن ديلاي نهضت عن الأريكة وأخبرتها بهدوء، «أنا لا أمزح. إذا كنت ستهدرين موهبتك، فلا أريد أن أكون جزءاً من ذلك. وقد طال الوقت معك بما فيه الكفاية».

لماذا الجهد مرعب جداً؟

هناك سببان. الأول هو أنه في العقلية الثابتة، لا يفترض أن يحتاج العباقرة إلى بذل أي جهد. لذا فإن مجرد حاجتك إليه يلقي بظلاله على قدرتك. والسبب الثاني، كما تقترح نادجا، إنه يسلبك كل أعذارك. دون مجهود، يمكنك دائماً التبرير: «كان بإمكاني ملء الفراغ». ولكن بمجرد المحاولة، لا يمكنك قول ذلك بعد الآن.

قالت لي إِحداهن ذات مرة: «كان من الممكن أن أكون يويو ما». لو أنها حاولت فعلاً ذلك، لما استطاعت قول ذلك.

شعرت ساليرنو سونينبرج بالخوف من فقدان ديلاي. فقررت أخيراً أن المحاولة والفشل - فشلاً صريحاً - أفضل من الدورة التي كانت تتبعها، ولذلك بدأت في التدريب مع ديلاي من أجل منافسة قادمة. ولأول مرة خرجت من أزمتها كلِّها، وبالمناسبة، فازت.

الآن تقول، «هذا أمر أعرفه للحقيقة: عليك أن تعمل بجد من أجل الأشياء التي تحبها أكثر. وعندما تكون الموسيقا هي التي تحبها، فأنت في صراع من أجل حياتك».

قد يحدث الخوف من الجهد في العلاقات أيضاً، كما حدث مع أماندا، وهي شابة ديناميكية وجذابة.

كانت صديقتي المفضلة كارلا تقول دائماً: لدي العديد من الأصدقاء المجانين. العديد منهم. تراوحوا بين غير الموثوق به إلى المتهور. «ماذا عن رجل لطيف لمرة واحدة؟»

كان الأمر مثل، «أنت تستحق أفضل». لذا عرفتني كارلا على روب، وهو رجل من مكتبها. كان عظيماً، فأحببته على الفور في اليوم الأول وفي اللقاء الأول، كان الأمر مثل: «يا إلهي، الرجل المناسب الذي يظهر بالفعل في الوقت المناسب». ثم أصبح الأمر جاداً وشعرت أنني استثنائية. أعني، هذا الرجل أحبني حقاً، لكنني لم أستطع التوقف عن التفكير في كشفه سر علاقاتي العديدة، إذا عرفني على حقيقتي، فقد يتركني. أعني، ماذا لو حاولت شيئاً ما ولم أنجح؟ أعتقد أنني لن أستطيع تحمل هذه المخاطرة.

الجهد المنخفض: الخطر الكبير

في عقلية التطور، من غير المعقول أن تكون هناك حاجة ماسة إلى الاعتقاد بأن لديك فرصة لتحقيق أمر، ولا تفعل شيئاً حياله، وإذا حدث ذلك، سيكون الوضع مفجعاً، وليس مريحاً.

كان هناك عدد قليل من النساء الأمريكيات في الثلاثينيات حتى الخمسينيات من القرن العشرين وكن أكثر نجاحاً من كلير بوث لوس المؤلفة والكاتبة المسرحية المشهورة التي تم انتخابها للكونجرس مرتين، وكانت سفيرة في إيطاليا. والتي قالت: «لا أفهم حقاً معنى كلمة «النجاح». و«أعرف أن الناس يستخدمونها عني، لكنني لا أفهم ذلك».

حياتها العامة ومآسيها الخاصة منعتها من العودة إلى حبها الأعظم وهو الكتابة للمسرح.

لقد حققت نجاحاً كبيراً في مسرحيات مثل «المرأة»، لكنها لم تعمل شيئاً لشخصيتها السياسية حيث لا توجد فائدة من القلم اللاذع والكوميديا المثيرة لها كسياسية.

بالنسبة لها، لم تقدم للسياسة الجهد الإبداعي الشخصي الذي كانت تحبه أكثر، وبالنظر إلى الوراء، لم تستطع أن تسامح نفسها لأنها لم تتابع شغفها بالمسرح.

قالت: «كنت أعتقد في كثير من الأحيان، لو كتبت سيرتي الذاتية لوضعت عنواناً لها هو» السيرة الذاتية للفشل».

تقول بيلي جان كينغ إن الأمر كله يتعلق بما تريد أن تنظر إليه وتقوله. أتفق معها. يمكنك أن تنظر إلى الوراء وتقول: «كان يمكن أن أكون...،» مُلمِّعاً المواقفَ غير المأخوذة كما تُلَمَّعُ الميداليات. أو يمكنك إلقاء نظرة إلى الوراء وقول، «لقد بذلت كل ما لدي من أجل الأشياء التي كنت أحبها». فكر فيما تريده حين تنظر إلى الخلف وفيما تريد قوله. ثم اختر عقليتك.

تحويل المعرفة إلى عمل

من المؤكد أن ذوي العقلية الثابتة قد قرؤُوا الكتب التي تقول: النجاح هو أن تكون أفضل ما لديك، وليس أن تكون أفضل من الآخرين؛ الفشل فرصة وليس إدانة. الجهد هو مفتاح النجاح. لكنهم لا يستطيعون وضع ذلك موضع التنفيذ لأن عقليتهم الأساسية - إيمانهم بالسمات الثابتة - تخبرهم بشيء مختلف تماماً: أن النجاح هو أن تكون موهوباً أكثر من الآخرين، وأن الفشل يقيسك، وأن الجهد هو لمن لا يمكنه الوصول إليه بالموهبة الفطرية.

أسئلة وأجوبة

عند هذه النقطة، ربما لديك أسئلة. دعني أرى إذا كان بإمكاني الإجابة عن بعضها:

السؤال: إذا كان الناس يعتقدون أن صفاتهم الشخصية ثابتة، وأظهروا أنهم أذكياء أو موهوبون، فلماذا عليهم الاستمرار في إثبات ذلك؟

بعد كل شيء، عندما أثبت الأمير شجاعته، عاش هو والأميرة بسعادة بعد ذلك. لم يكن عليه أن يخرج ويقتل تنيناً كل يوم. لماذا لا يثبت الأشخاص ذوو العقلية الثابتة أنفسهم ويعيشون في سعادة دائمة؟

لأنه في كل يوم تظهر تنانين جديدة وأكبر، وبما أن الأمور تزداد صعوبة. ربما لا تكون القدرة التي أثبتوها أمس مهمة اليوم. ربما كانوا أذكياء بما يكفي للجبر ولكن ليس لحساب التفاضل والتكامل. ربما كانوا رماة جيدين بما يكفي لبطولات البيسبول الثانوية ولكن ليس في منافسات الدوري الرئيسية. ربما كانوا كتاباً جيدين بما يكفي لصحيفة مدرستهم، ولكن ليس لصحيفة نيويورك تايمز.

لذا فإنهم يتسابقون لإثبات أنفسهم مراراً وتكراراً، ولكن إلى أين يذهبون؟ بالنسبة إلي، غالباً ما يراوحون في مكانهم، ويجمعون تأكيدات لا حصر لها، ولكن ليس بالضرورة أن ينتهي بهم المطاف إلى حيث يريدون أن يكونوا.

أنت تعرف تلك الأفلام حين يستيقظ بطل الفيلم الرئيسي في يوم من الأيام ويرى أن حياته لم تكن جديرة بالاهتمام - فقد كان دائماً يتفوق على الناس، ولا يتطور أو يتعلم أو يهتم.

المفضل لدي هو «يوم جرذ الأرض»[1]، الذي لم أره لفترة طويلة لأنني لم أستطع تجاوز الاسم. على أي حال، في «يوم جرذ الأرض»، لا يستيقظ بيل موراي ليوم واحد فقط ويفهم الموضوع، لذلك يرى أنه عليه أن يكرر نفس اليوم مراراً وتكراراً حتى يفهم الموضوع.

فيل كونورز (موراي) هو عامل طقس في محطة محلية في بيتسبرغ يتم إرساله إلى بونسوتاوني بولاية بنسلفانيا لتغطية حفل «يوم جرذ الأرض». في ٢ شباط فبراير، حين أُحرج جرذ الأرض من منزله الصغير. إذا حكم أنه رأى ظله فإنه سيكون هناك ستة أسابيع أخرى من الشتاء. وإذا لم يحكم بذلك فهذا يعني، سيكون هناك ربيع مبكر.

---

(١) **(عيد جرذ الأرض:** هو عيد سنوي يحتفل به في الثاني من شباط فبراير في الولايات المتحدة وكندا. وفقاً لما جاء في الحكايات الشعبية، فإن الجرذ يخرج من جحره في هذا اليوم. فإذا كانت السماء مكفهرة وغائمة ولم يشاهد ظلَّه على الأرض، فهذا يعني أنه سيغادر جحره ولن يعود إليه، وهذه علامة على انطواء صفحة فصل الشتاء. أما إذا ظل الطقس صاحياً خالياً من الغيوم، وشاهد الجرذ ظله، فهذا يعني أنه سوف يخاف من ظله ويلازم جحره لستة أسابيع إضافية، وهذه علامة على أن فصل الشتاء سيبقى مدة ستة أسابيع أخرى. المترجم**)**.

فيل، الذي يعتبر نفسه كائناً متفوقاً، يزدري الحفل والمدينة والشعب ويقول إنهم («ريفيون حمقى» و«معتوهون»)، وبعد أن اقتنع برأيه تماماً خطط للخروج من بونكسوتاوني بأسرع وقت ممكن. ولكن هذا لا يمكن أن يحدث. بسبب هجوم عاصفة ثلجية على البلدة، فيضطر للبقاء، وعندما يستيقظ في صباح اليوم التالي، يكون يوم جرذ الأرض قد بدأ مرة أخرى. وتوقظه نفس الأغنية «أمسكت بك يا حبيبي»، من راديو الساعة، وهكذا يستعيد مهرجان جرذ الأرض نفسه مرة أخرى. ومرة أخرى. ومرة أخرى.

في البداية، يستخدم المعرفة لتعزيز أجندته النموذجية، واصماً الآخرين بالحمقى. نظراً لأنه هو الشخص الوحيد الذي يعايد اليوم، لذا يمكنه التحدث إلى امرأة في يوم، ثم يستخدم المعلومات لخداعها وإثارة إعجابها وإغرائها في اليوم التالي. إنه في سماء العقلية الثابتة. لذلك يمكنه إثبات تفوقه مراراً وتكراراً.

ولكن بعد مرور عدد لا يحصى من مثل هذا اليوم، يدرك أن كل شيء بلا هدف فيحاول قتل نفسه. فاصطدم بسيارة ثم صعق نفسه بالتيار الكهربائي ثم قفز من برج عال، ثم سار أمام شاحنة. ومع عدم وجود مخرج له بزغ عليه نور الفجر أخيراً. فقرر أن يستخدم هذا الوقت للتعلُّم. فذهب لحضور دورة في العزف على البيانو، وبدأ يقرأ بنهم. ويتعلم النحت على الجليد. ويكتشف بعض الناس الذين يحتاجون إلى المساعدة في ذلك اليوم (صبي يسقط من شجرة، رجل يختنق بشريحة لحمه) ويبدأ في مساعدتهم، والاهتمام بهم. ولكن اليوم الجميل لا يطول كثيراً بما فيه الكفاية!

فقط عندما يكتمل هذا التغيير في طريقة تفكيره، يُحَرَّرُ من التعويذة.

* * *

السؤال: هل العقلية جزء دائم من مكياجك أم يمكنك تغييرها؟

الجواب: تعتبر العقلية جزءاً مهماً من شخصيتك، ولكن يمكنك تغييرها فقط من خلال معرفة العقليتين الذهنيتين، إذ يمكنك البدء في التفكير والتفاعل بطرق جديدة.

يخبرني بعضهم أنهم بدؤوا في فهم أنفسهم حينما كانوا في خضم العقلية الثابتة (بعد فقدان فرصة التعلّم، أو بعد الشعور بالفشل، الشعور بالإحباط أو حين تطلب أمر هام المزيد من الجهد). ثم يحولون أنفسهم إلى عقلية التطور) مع التأكد من أنهم يواجهون التحدي، أو يتعلمون من الفشل، أو يواصلون جهودهم. عندما اكتشفت أنا وطلاب الدراسات العليا لأول مرة العقليات، كانوا يعيرونني بالعقلية الثابتة ويوبخونني. من المهم أيضاً إدراك أنه حتى لو كان بعضهم من ذوي العقلية الثابتة، فإنهم قد لا يخضعون في جميع الأوقات لهذه العقلية.

في الواقع، في العديد من دراساتنا، حين نضع الناس في عقلية التطور نقول لهم إنه يمكن تعلم القدرة وأن المهام المعطاة لهم ستعطيهم فرصة للقيام بذلك. أو نطلب منهم قراءة مقال علمي ما يعلمهم عقلية التطور، ويتضمن وصف بعض الناس الذين ليس لديهم قدرة طبيعية، ولكنهم طوروا مهارات استثنائية.

تجعل هذه التجارب المشاركين في البحث لدينا من المفكرين المهتمين بالتطور، على الأقل في وقت التجربة - كأن يتصرفون مثل المفكرين المهتمين بالتطور أيضاً.

في النهاية، هناك فقرة عن التغيير. هناك أصف الأشخاص الذين تغيروا والبرامج التي طورناها بهدف إحداث التغيير.

السؤال: هل يمكنني أن أحمل نصف هذه العقلية ونصف تلك؟

الجواب: أنا أدرك كلتا العقليتين في نفسي.

كثيرون لديهم عناصر من كلتا العقليتين. وأنا أتحدث عن ذلك بشكل مبسط من أجل التبسيط.

يمكن أن يكون للناس أيضاً عقليات مختلفة في مناطق مختلفة. قد أعتقد أن مهاراتي الفنية ثابتة ولكن يمكن تطوير ذكائي. أو أن شخصيتي ثابتة، ولكن يمكن تطوير إبداعي. لقد وجدنا أن أي عقلية لدى الناس في منطقة معينة ستوجههم في هذه المنطقة.

السؤال: مع كل إيمانك بالجهد، هل تقول إنه عندما يفشل الناس، يكون الجهد سبب الخطأ دائماً، أي لم يحاولوا جاهدين بما فيه الكفاية؟

الجواب: لا! صحيح أن الجهد أمر حاسم، ولا يمكن لأحد أن ينجح لفترة طويلة دون بذل الجهد اللازم، ولكن الجهد بالتأكيد ليس الشيء الوحيد الضروري للنجاح.

الناس لديهم موارد وفرص مختلفة. على سبيل المثال، الأشخاص الذين لديهم المال (أو الآباء الأغنياء) لديهم شبكة أمان، ويمكنهم تحمل المزيد من المخاطر والاستمرار لفترة أطول حتى يصلون إلى النجاح.

وكذلك الأشخاص الذين يتمتعون بسهولة الوصول إلى تعليم جيد، والأشخاص الذين لديهم شبكة من الأصدقاء المؤثرين، والأشخاص الذين يعرفون كيف يكونون في المكان المناسب في الوقت المناسب - كلهم لديهم فرصة أفضل لتحقيق جهدهم.

إن فعالية الجهد تكون ذات تأثير أفضل مع الغني والمتعلم والشخص الحيوي صاحب العلاقات الكثيرة.

يمكن للأشخاص الذين لديهم موارد أقل، على الرغم من أقصى جهودهم، أن يخرجوا عن مسارهم بسهولة أكبر. المصنع في مسقط رأسك الذي عملت فيه طوال حياتك يتوقف فجأة. ماذا الآن؟ يمرض طفلك ويغرقك في الديون. هناك يذهب المنزل. يهرب زوجك مع المال المدخر ويتركك مع الأطفال والفواتير. وانس تكاليف دروس المدرسة الليلية.

قبل أن نحكم، لنتذكر أن الجهد ليس كل شيء تماماً، وأن الجهود لا تخلق متساوية.

سؤال: تستمرين بالحديث كيف أن عقلية التطور تجعل المرء «رقم واحد»، والأفضل، والأوفر نجاحاً. أليست عقلية التطور مسؤولة عن التنمية الشخصية، وليس عن التفوق على الآخرين؟

الجواب: أنا أستخدم أمثلة من الأشخاص الذين وصلوا إلى القمة لكي أُظهرَ إلى أي مدى يمكن أن تأخذك عقلية التطور: يمكن لموهبة الاعتقاد أن تطور الناس وتقودهم لتحقيق إمكاناتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمثلة على الأشخاص المسترخين الذين يستمتعون بالوقت والذي يقضون وقتاً ممتعاً لن تكون مقنعة للأشخاص ذوي العقلية الثابتة. ولا توفر لهم بديلاً مقنعاً لأنها تبدو وكأنها خيار بين المتعة والتميز.

ومع ذلك، هذه النقطة حاسمة: إن عقلية التطور تسمح للناس بأن يحبوا ما يفعلونه - وأن يستمروا في حبهم في مواجهة الصعوبات. لقد أحب الرياضيون

أو المديرون التنفيذيون أو الموسيقيون أو العلماء ذوو عقلية التطور ما فعلوه، في حين أن كثيراً من أصحاب العقول الثابتة لم يحبوا ذلك.

لم يخطط العديد من الأشخاص ذوي عقلية التطور للذهاب إلى القمة. لقد وصلوا إلى هناك نتيجة لفعل ما يحبونه. إنه أمر مثير للسخرية: القمة هي المكان الذي يتوق إليه الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة، ولكن حيث يصل العديد من الأشخاص ذوي العقلية المتطورة كمنتج ثانوي لحماسهم لما يفعلونه.

هذه النقطة حاسمة أيضاً. في العقلية الثابتة، كل شيء يدور حول النتيجة. إذا فشلت - أو إذا لم تكن الأفضل - فقد تم إهدار كل شيء. في حين تسمح عقلية التطور للأشخاص بتقدير ما يفعلونه بغض النظر عن النتيجة. إنهم يعالجون المشاكل ويرسمون دورات جديدة ويعملون على القضايا المهمة. ربما لم يجدوا علاجاً للسرطان، لكن البحث كان له معنى عميق.

قضى محامٍ سبع سنوات في صراع مع أكبر مصرف في ولايته نيابة عن أشخاص شعروا أنهم تعرضوا للغش. وبعد أن خسر القضية قال: «من أنا لأقول إنني خسرت لمجرد أنني قضيت سبع سنوات في قضية يحق لي النجاح فيها؟ هل فعلت ذلك من أجل النجاح، أم فعلت ذلك لأنني اعتقدت أن للجهد نفسه قيمة كبيرة؟ أنا لست نادماً على ذلك. كنت مضطراً أن أفعل ما فعلت، ولن أقوم به بطريقة مختلفة».

سؤال: أنا أعرف الكثير من مدمني العمل على المسار السريع الذين يبدو أن لديهم عقلية ثابتة. إنهم يحاولون دائماً إثبات مدى ذكائهم، لكنهم يعملون بجد ويتحملون التحديات. كيف يتناسب هذا مع فكرتك أن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة يتبعون الجهد المنخفض والمهام السهلة؟

الجواب: بشكل عام، يفضل الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة النجاح دون بذل مجهود، لأنه أفضل طريقة لإثبات موهبتهم. لكنك على حق، هناك أيضاً كثير من الأشخاص ذوي الكفاءة العالية الذين يعتقدون أن سماتهم ثابتة ويبحثون عن الفعالية المستمرة. قد يكون هؤلاء أشخاصاً هدفهم في الحياة هو الفوز بجائزة نوبل أو أن يصبحوا أغنى الأغنياء على وجه الأرض، وهم على استعداد للقيام بما يلزم. سنلتقي بأشخاص مثل هؤلاء في الفصل الخاص بالأعمال والقيادة.

قد يكون هؤلاء الأشخاص متحررين من الاعتقاد بأن الجهد العالي يعني القدرة المنخفضة، لكن لديهم الأجزاء الأخرى من العقلية الثابتة، فقد يستعرضون مواهبهم باستمرار وقد يستشعرون أن موهبتهم تجعلهم يتفوقون على الآخرين وقد لا يتحملون الأخطاء أو النقد أو الانتكاسات وهي أمور يمكن أن تعيق تقدمهم.

بالمناسبة، قد يحب الأشخاص الذين لديهم عقلية تطور جائزة نوبل أو الكثير من المال. لكنهم لا يسعون إليها باعتبارها إثباتاً لقيمتهم أو كشيء يجعلهم أفضل من الآخرين.

سؤال: ماذا لو أعجبت بعقليتي الثابتة؟ إذا كنت أعرف ما هي قدراتي وموهبتي، فأنا أعرف أين أقف، وأعرف ما يمكن توقعه. لماذا يجب أن أتخلى عن ذلك؟

الجواب: إذا كنت ترغب في ذلك، احتفظ به بكل الوسائل.

يُظهر هذا الكتاب للناس أنهم يملكون الخيار من خلال توضيح العقليتين والعوالم التي تخلقها. والنقطة المهمة هي أن الناس يمكنهم اختيار العالم الذي يريدون العيش فيه.

تخلق العقلية الثابتة الشعور بأنه يمكنك حقاً معرفة الحقيقة الدائمة عن نفسك. وهذا يمكن أن يكون مريحاً: لأنه ليس عليك أن تجرب لكي تتحقق من ذلك لأنك لا تملك الموهبة، ويكفيك قناعتك بأنك سوف تنجح بالتأكيد في هذا الأمر وفي ذاك أيضاً، وهكذا، لأنك موهوب.

من المهم أن تدرك عيوب هذه العقلية. قد تسرق من نفسك فرصة بالاستهانة بموهبتك في المجال الأول. أو قد تقوض فرص نجاحك في المجال الثاني بافتراض أن موهبتك وحدها ستأخذك إلى هناك.

بالمناسبة، إن عقلية التطور لا تجبرك على متابعة شيء ما. تخبرك فقط أنه يمكنك تطوير مهاراتك. والأمر متروك لك ما إذا كنت تريد ذلك، أو لا.

السؤال: هل يستطيع ذوو عقلية التطور تغيير كل شيء، وهل يجب عليهم محاولة تغيير كل شيء يمكنهم تغييره؟

الجواب: عقلية التطور هي الاعتقاد بأنه من الممكن غرس القدرات. لكنها لا تخبرك مقدار التغيير الممكن أو المدة التي سيستغرقها هذا التغيير. وهذا لا يعني بالضرورة أنه يمكن تغيير كل شيء، مثل التفضيلات أو القيم.

كنت في سيارة أجرة ذات مرة، وكان السائق يستمع لموسيقا أوبرالية على الراديو. فكرت في بدء محادثة معه، فسألته «هل تحب الأوبرا؟» أجاب:

«لا، أنا أكرها جداً، ولطالما كرهتها». فقلت: «لا أقصد التطفل، ولكن لماذا تستمع إليها إذن؟» فأخبرني كيف كان والده من هواة الأوبرا وإنه يستمع إلى سجلات والده القديمة حين تسنح له الفرصة.

لقد حاول سائق سيارة الأجرة هذا، وهو الآن في منتصف العمر، لسنوات عديدة زراعة استجابة شديدة للأوبرا. فوضع الأقراص المدمجة، ودرس السلم الموسيقي ولكن دون جدوى.

نصحتُه: «امنح نفسك فترة راحة». «هناك كثيرون من المثقفين والأذكياء الذين لا يستطيعون تحمل الاستماع إلى الأوبرا. لماذا لا تعتبر نفسك أحدهم؟»

عقلية التطور لا تعني أيضاً أن كل شيء يمكن تغييره يجب تغييره. نحتاج جميعاً إلى قبول بعض عيوبنا، ولا سيَّما تلك التي لا تضر حياتنا أو حياة الآخرين.

إن العقلية الثابتة تقف في طريق التطور والتغيير. أما عقلية التطور فهي تضع نقطة البداية للتغيير، لكن الناس بحاجة إلى أن يقرروا بأنفسهم أين تكون جهودهم نحو التغيير ذات قيمة أكبر.

السؤال: هل ذوو العقلية الثابتة ببساطة يفتقرون إلى الثقة؟

الجواب: لا، إن الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة لديهم نفس الثقة التي يملكها الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور قبل أن يبدأ التفكير بموضوع ما. ولكن كما يمكنك أن تتخيل، فإن ثقتهم أكثر هشاشة لأن النكسات المتوقعة وحتى الجهد المطلوب بذله قد يقوضان الثقة لديهم.

أجرى جوزيف **مارتوتشيو** دراسة على موظفين يتلقون دورة تدريبية قصيرة على الكمبيوتر. فوضع نصف الموظفين في عقلية ثابتة بقوله لهم إن الأمر كله يتعلق بمدى القدرة التي يمتلكونها. ووضع النصف الآخر في عقلية التطور بقوله لهم إن مهارات الكمبيوتر يمكن تطويرها من خلال الممارسة.

غرق الجميع في هاتين العقليتين، ثم تابعوا الدورة.

على الرغم من أن المجموعتين بدأتا بثقة متساوية تماماً في مهارات الكمبيوتر، بدتا في نهاية الدورة مختلفتين تماماً.

اكتسب هؤلاء في عقلية التطور ثقة كبيرة في مهارات الكمبيوتر الخاصة بهم كما تعلموها قبل الدورة، على الرغم من الأخطاء العديدة التي ارتكبوها لا محالة. ولكن، بسبب هذه الأخطاء فقد أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة الثقة في مهاراتهم الحاسوبية كما تعلموها من قبل!

حدث الشيء نفسه مع طلاب بيركلي. تتبَّع ريتشارد روبينز وجينيفر بالز الطلاب في جامعة كاليفورنيا في بيركلي طوال سنوات دراستهم الجامعية. ووجدا أنه عندما كان لدى الطلاب عقلية التطور، اكتسبوا الثقة بأنفسهم حيث التقوا بشكل متكرر واتقوا تحديات الجامعة. وفي الوقت نفسه، عندما كان لدى الطلاب عقلية ثابتة، تآكلت ثقتهم في مواجهة التحديات نفسها.

هذا هو السبب في أن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة عليهم رعاية ثقتهم وحمايتها. وهذا هو سبب أعذار جون ماكنرو: لحماية ثقته.

ميشيل **وي** لاعبة غولف مراهقة قررت الصعود ضد الكبار، فدخلت بطولة سوني المفتوحة (Sony Open)، وهي بطولة رابطة لاعبي الغولف للمحترفين PGA التي تضم أفضل اللاعبين الذكور في العالم. انطلاقاً من منظور عقلي ثابت،

اندفع الجميع لتحذيرها من أنها قد تلحق ضرراً خطيراً بثقتها بنفسها إذا كانت سيئة الأداء، وأن «أخذ الكثير من المشاركات المبكرة مع المنافسين المتفوقين يمكن أن يضر بتطورها بعيد المدى».

كما حذرها فيجاي سينغ، لاعب الغولف البارز في الجولة: «إنه أمر سلبي جداً حينما لا تفوزين». لكن وي لم توافقه؛ لأنها لن تذهب إلى هناك بهدف الاهتمام بثقتها.

«بمجرد فوزك بالبطولات الصغيرة، يصبح من السهل عليك الفوز عدة مرات. ما أفعله الآن هو الاستعداد للمستقبل».

إنها تجربة التعلّم التي اتبعتها - كيف كان الأمر بالنسبة للعب مع أفضل اللاعبين في العالم في جو البطولة.

بعد الحدث، لم تتأثر ثقة وي ولو قليلاً. لأنها تعرف ما تريده بالضبط. «أعتقد أنني تعلمت أنه يمكنني اللعب هنا». سيكون طريقاً طويلاً إلى دائرة الفوز، لكن لديها الآن نفس الشعور الذي كانت تتصوّره.

منذ بضع سنوات، تلقيت رسالة من سباحة تنافسية عالمية المستوى:

عزيزتي البروفيسور دويك: لطالما واجهت مشكلة في الثقة. يخبرني المدربون دائماً أن أؤمن بنفسي ١٠٠%.

قالوا لي ألا أدع أي شكوك تدخل في ذهني. وأن أفكر أنني أفضل من أي سباحة أخرى. لم أستطع فعل ذلك لأنني دائماً على دراية بعيوبي وأخطائي في كل منافسة.

إن محاولة التفكير أنني مثالية جعلت الأمر أسوأ بكثير. ثم قرأت عملك وكيف أنه من المهم التركيز على التعلّم والتحسين. فحولني تماماً إلى شخص

آخر. لأن عيوبي هي أشياء يمكنني العمل عليها! الآن الخطأ لا يبدو مهماً جداً. أردت أن أكتب إليكم هذه الرسالة شكراً لتعليمي كيفية الثقة. شكراً جزيلاً، ماري ويليامز.

الشيء الرائع الذي تعلَّمتْه من بحثي هو أنه في عقلية التطور، لا تحتاج دائماً إلى الثقة. ما أعنيه أنه حتى إذا كنت تعتقد أنك لست جيداً في شيء ما، فلا يزال بإمكانك الغوص فيه بكل إخلاص ثم الالتزام به. في الواقع، أحياناً تغوص في شيء لأنك لست جيداً فيه. هذه ميزة رائعة لعقلية التطور. لا يجب أن تعتقد أنك رائع بالفعل في شيء تريد القيام به والاستمتاع به.

إن هذا الكتاب من أصعب الأشياء التي قمت بها على الإطلاق. قرأت الكتب ومقالات لا نهاية لها. كانت المعلومات هائلة. لم أكتب قطُّ في السابق بطريقة شعبية. كان الأمر مخيفاً. هل يبدو ذلك سهلاً بالنسبة إلي؟

بالعودة إلى الوراء، هذا بالضبط ما كنت أريدك أن تفكر فيه. الآن أريدك أن تعرف الجهد الذي بذلته - والفرح الذي جلبته.

اعمل على تنمية عقليتك؛ فالناس جميعاً يولدون ومعهم حب التعلّم، لكن العقلية الثابتة قد تلغي هذا الحب. فكِّر في الوقت الذي كنت تستمتع فيه بشيء ما - مثل حل لغز الكلمات المتقاطعة، أو ممارسة الرياضة، أو تعلُّم رقصة جديدة. ثم يصبح الأمر أكثر صعوبة وتريد الانسحاب وعدم المتابعة.

ربما شعرت فجأة بالتعب أو بالدوار أو بالملل أو بالجوع. في المرة القادمة سيحدث هذا، لا تخدع نفسك. إنها العقلية الثابتة. ضع نفسك في عقلية التطور. تصور دماغك يقوم بتشكيل اتصالات جديدة في الوقت الذي تواجه خلاله التحدي والتعلّم. واستمر في العمل.

- نحن نميل إلى خلق عالم نكون فيه مثاليين. (آه، أتذكر هذا الشعور من المدرسة الابتدائية).نستطيع اختيار الشركاء، وتكوين صداقات، وتوظيف الأشخاص الذين يجعلوننا نشعر أننا بلا أخطاء. ولكن فكر في الأمر - هل تريد ألا تتطور أبداً؟ في المرة القادمة قد تميل إلى إحاطة نفسك بالمصلين، اذهب إلى الكنيسة. وفي بقية حياتك، ابحث عن النقد البناء.

- هل هناك شيء في الماضي تعتقد أنه اعتبر مقياس لك؟ درجة اختبار؟ عمل غير شريف أو قاس؟ طردك من الوظيفة؟ رفض توظيفك؟ ركز على هذا الشيء. اشعر بكل العواطف المصاحبة لها.

الآن تحول إلى منظور عقلية التطور. انظر بصدق إلى دورك في هذه العقلية، لكن افهم أن دورك لا يحدد ذكاءك أو شخصيتك. وبدلاً من ذلك، اسأل نفسك: ما الذي تعلمته (أو هل يمكنني) التعلّم من هذه التجربة؟ كيف يمكنني استخدامها كأساس للتطور؟ احملها واحتفظ بها.

- كيف تتصرف عندما تشعر بالاكتئاب؟ هل تعمل بجد على الأشياء في حياتك أم تتركها تمر؟ في المرة القادمة التي تشعر فيها بالمهانة، ضع نفسك في عقلية التطور - فكر في التعلّم والتحدي ومواجهة العقبات. فكر في الجهد كقوة إيجابية وبناءة وليس كقوة كبيرة لا تتحملها. جربها. هل هناك شيء كنت تريد القيام به دائماً ولكنك كنت تخشى ألا تجيده؟ ضع خطة للقيام به.

الفصل الثالث

الحقيقة عن القدرة والإنجاز

حاول تصوُّر توماس إديسون بأكبر قدْرٍ ممكنٍ من الوضوح. فكِّر في مكان وجوده وما يفعله. هل هو وحده؟ سألت الناس، وكانت أجوبتهم دائماً كما يلي:

«إنه في ورشته محاطاً بالمعدات. إنه يعمل على الفونوغراف، يحاول اختراع الأشياء. وينجح! [هل هو وحده؟] نعم، إنه يفعل هذه الاختبارات بمفرده لأنه الوحيد الذي يعرف ماذا يريد».

«إنه في نيو جيرسي. إنه يقف في معطفه الأبيض في غرفة تشبه المخبر. إنه ينحني فوق المصباح. فجأة، إنه يضيء! [هل هو وحده؟] نعم. إنه شخص منعزل يحب العبث بمفرده».

في الحقيقة، تظهر السجلات زميلاً مختلفاً تماماً، ويعمل بطريقة مختلفة تماماً. لم يكن أديسون وحيداً. ومن أجل اختراع المصباح الكهربائي، كان لديه ثلاثون مساعداً بما في ذلك العلماء المدربون جيداً، وغالباً ما عملوا على مدار الساعة في مختبر حديث مموَّل من بعض الشركات! ولم يحدث اختراع المصباح فجأة. صحيح أن المصباح الكهربائي أصبح رمزاً لتلك اللحظة التي شكَّلت الحلَّ الرائع، ولكن لم يكن هناك لحظة اختراع واحدة. وفي الحقيقة والواقع، لم يكن المصباح اختراعاً واحداً، بل كان شبكة كاملة من الاختراعات التي

استغرقت وقتاً طويلاً تطلب كل اختراع منها واحداً أو أكثر من الكيميائيين، والرياضيين، والفيزيائيين، والمهندسين، وصانعي الزجاج.

لم يكن أديسون عابثاً ساذجاً أو عالماً غير عادي.

كان «ساحر مينلو بارك» رائد أعمال بارعاً، مدركاً تماماً الإمكانات التجارية لاختراعاته. وكان يعرف أيضاً كيف يتعامل مع الصِّحافة، ويعرف كيف يؤكل لحم الكتف لأنه يعرف كيف يسوِّق نفسه.

نعم، لقد كان عبقرياً. لكنه لم يعمل دائماً بشكل منفرد. يعتقد كاتب سيرة حياته، بول إزرايل، من خلال تدقيقه في جميع المعلومات المتاحة له أنه كان طفلاً عادياً إلى حد ما في زمانه ومكانه.

وكان يونغ توم مأخوذاً بالتجارب والأشياء الميكانيكية (ربما أكثر حماسة بها من معظم الاهتمامات الأخرى)، مع العلم أن الآلات والتكنولوجيا كانت جزءاً من تجربة أي صبي عادي في الغرب الأوسط في ذلك الوقت.

ما ميزه في النهاية هو عقليته وقيادته لحياته. لم يتوقف قطُّ عن كونه الولد الفضولي العابث الذي يبحث عن تحديات جديدة. بعد فترة طويلة من تولي الشباب الآخرين لأدوارهم في المجتمع، بدأ يتنقل بالقطار من مدينة إلى أخرى، ثم تعلم العمل على التلغراف ودرس عمل التلغراف بجهوده الذاتية حتى فهم تقنيته مما قاده إلى الاختراع. وفي وقت لاحق، ورغم خيبة أمل زوجته بقي حبه مكرساً في سبيل تحسين الذات والاختراع، ولكن فقط في مجال التلغراف.

هناك العديد من الأساطير حول القدرة والإنجاز، ولا سيَّما حول الشخص الوحيد اللامع الذي ينتج الأشياء المذهلة بشكل مفاجئ. ومع ذلك،

فقد استغرق عمل داروين الأصلي «أصل الأنواع»، سنوات طويلة من العمل الجماعي في الميدان، ومئات المناقشات مع الزملاء والموجهين، والعديد من المسودات الأولية، ونصف عمره من التفاني قبل أن يؤتي ثماره.

وكان موزارت يعمل على كل مقطوعة موسيقية نعجب بها الآن، أكثر من عشر سنوات. وقبل ذلك، لم تكن مؤلفاته أصلية أو مثيرة للاهتمام. وفي الواقع، غالباً ما كانت مقتطفات مجمعة من ملحنين آخرين.

يتناول هذا الفصل المكونات الحقيقية في الإنجاز. إنه يتحدث عن سبب تحقيق بعض الأشخاص أقل من المتوقع ولماذا يحقق بعض الأشخاص الآخرين أكثر من المتوقع.

دعونا نتنحَّ عن العالم السماوي لموزارت وداروين، ونعود إلى الأرض لنرى كيف تصنع العقليات الإنجازات في الحياة الحقيقية. إنه أمر مضحك، لكن رؤية إنجاز طالب ما في مرحلة التطور له تأثير أكبر عليَّ من جميع القصص عن موزارتس وداروين. ربما لأن الأمر يتعلق غالباً بك أو بي - أي لنتحدث حول ما يحدث لنا ولماذا نحن هنا الآن ولسنا في مكان آخر أو في حال أخرى، وكذلك فالأمر يتعلق أيضاً بالأطفال ومدى إمكاناتهم.

بالعودة من الخيال إلى الأرض.

قمنا بقياس عقلية الطلاب وهم ينتقلون من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الإعدادية: هل كانوا يعتقدون أن ذكاءهم هو سمة ثابتة أو شيء يمكنهم تطويره؟ ثم تابعناهم في العامين التاليين.

يعتبر الانتقال إلى المرحلة الإعدادية فترة عصيبة بالنسبة لكثير من الطلاب. إذ تصبح الدراسة أكثر صعوبة، ويزداد التشدد في سياسات الدرجات، ويصبح التدريس أكثر تخصيصاً. وكل هذا يحدث في الوقت الذي يبدأ فيه الطلاب التعامل الجديد مع أجسادهم وأدوارها. وهنا تعاني الدرجات، لكن هل كل الدرجات تعاني على قدم المساواة؟

لا. في دراستنا، أظهر الطلاب ذوو العقلية الثابتة فقط انخفاضاً في مستوياتهم التحصيلية. لقد أظهروا انخفاضاً فورياً في الدرجات، وساءت مستوياتهم ببطء ولكن بثبات من سيِّئ إلى أسوأ فأسوأ على مدار العامين. بينما أظهر الطلاب الذين لديهم عقلية التطور زيادة في درجاتهم على مدى العامين.

عندما دخلت المجموعتان في المرحلة الإعدادية، لم يكن من الممكن التمييز بين سجلاتهما السابقة. في البيئة الأكثر اعتدالاً في الصفوف الدراسية الابتدائية كانوا يحصلون على نفس الدرجات ونفس نتائج الاختبارات. ولكن عندما وصلوا إلى تحدي المدرسة الإعدادية، بدؤوا في الانهيار.

إليك كيف شرح الطلاب ذوو العقلية الثابتة أسباب درجاتهم الضعيفة. أساء معظمهم قدراتهم فقالوا: «أنا الغبي» أو «لقد لدغتني الرياضيات». وقد غطى كثيرون هذه المشاعر من خلال إلقاء اللوم على شخص آخر: «[مدرس الرياضيات] رجل وقح وبدين. و[مدرس اللغة الإنجليزية] قذر ذو مؤخرة وردية ». «لأن المعلم في حالة خلل».

لم تكدْ توفر هذه التحليلات المثيرة للاهتمام للمشكلة خريطة طريق للنجاح في المستقبل. بدلاً من ذلك، ومع خطر الفشل الذي يلوح في الأفق فقد قام الطلاب الذين لديهم عقلية التطور برفد مصادر تعلُّمهم.

أخبرونا أنهم كانوا أيضاً، في بعض الأحيان، يشعرون بالإرهاق، لكن ردهم كان هو النحت في الصخر والقيام بما يلزم.

كانوا مثل جورج دانزيج. من؟

كان جورج **دانزيج** طالب دراسات عليا في الرياضيات في جامعة بيركلي. ذات يوم، كالعادة، هُرع في وقت متأخر إلى حصة الرياضيات وقام بسرعة بنسخ مسألتي الوظيفة المنزلية عن السبورة. وعندما بدأ في وقت لاحق في المنزل بحل المسألتين وجدهما صعبتين للغاية، لكنه لم يتوقف ويشعر باليأس، واستغرق الأمر عدة أيام من العمل الشاق لاكتشاف مفتاح كل مسألة ثم حلها. والطريف أنه تبين أنهما لم تكونا مكتوبتين على اللوح

كوظيفة للطلاب على الإطلاق. كانتا معضلتين رياضيتين شهيرتين لم يُحَلّا من قبل قطُّ.

متلازمة الجهد المنخفض

طلابنا ذوو العقلية الثابتة الذين كانوا يواجهون مرحلة الانتقال الصعب من المرحلة الابتدائية إلى الإعدادية اعتبروا هذا الانتقال تهديداً لهم ومشكلة هددت بكشف عيوبهم وتحويلهم من فائزين إلى خاسرين.

في الواقع، في العقلية الثابتة، تعتبر المراهقة نفسها اختباراً كبيراً. هل أنا ذكي أم أخرق؟ هل أنا حسن المظهر أم قبيح؟ هل أنا رائع أم غير جذاب؟ هل أنا فائز أم خاسر؟ وفي العقلية الثابتة، يصبح الخاسر خاسراً إلى الأبد.

لا عجب أن العديد من المراهقين يحشدون مواردهم، ليس للتعلُّم، ولكن لحماية أنانياتهم. وإحدى الطرق الرئيسية للقيام بذلك (بصرف النظر عن تقديم صور حية لمعلميهم) هي عدم المحاولة.

هذا حينما يتوقف بعض الطلاب الأنصع سطوعاً، مثل ناديا ساليرنو سوننبرج، عن متابعة الدراسة.

في الواقع، يخبرنا الطلاب ذوو العقلية الثابتة أن هدفهم الرئيسي في المدرسة - بصرف النظر عن المظهر الذكي - هو بذل أقل جهد ممكن. إنهم يوافقون بحرارة على عبارات مثل هذه: «في المدرسة، هدفي الرئيسي هو القيام بالأشياء بأكبر قدر ممكن من السهولة لذا لا يتعين عليَّ العمل الصعب كثيراً».

غالباً ما يُنظر إلى هذه المتلازمة ذات الجهد المنخفض على أنها طريقة يؤكد المراهقون بها الاستقلال عن البالغين، ولكنها أيضاً طريقة يحمي بها

الطلاب ذوو العقلية الثابتة أنفسهم. ينظرون إلى الكبار على أنهم يقولون، «الآن سنجربكم ونرى ما لديكم». ويجيبون، «لا لن تفعلوا».

يقول المعلم العظيم جون **هولت** إن هذه هي الألعاب التي يلعبها جميع البشر عندما يجلس الآخرون ويبدؤون الحكم عليهم:

«كان أسوأ طالب واجهته على الإطلاق في الصف ينقلب إلى شخص آخر تماماً خارج القاعة الدراسية، فيصبح شخصاً ناضجاً وذكياً ومثيراً للاهتمام مثل أي شخص مميز في الحصة. ماذا يحصل؟

في مكان ما على طول الخط، انفصل ذكاؤه عن التعليم».

للطلاب الذين لديهم عقلية التطور، ليس من المنطقي التوقف عن المحاولة. بالنسبة إليهم، فإن مرحلة المراهقة هي فرصة سانحة: وقت يتعلمون فيه مواضيع جديدة، ووقت لمعرفة ما يعجبهم وما يريدون أن يصبحوا عليه في المستقبل.

في وقت لاحق، سأصف المشروع الذي علمنا فيه الطلاب الصغار عقلية التطور. ما أريد أن أخبركم به الآن هو كيف أن تعليمهم هذه العقلية أطلق العنان لجهودهم.

في أحد الأيام، كنا نعرض عقلية التطور على مجموعة جديدة من الطلاب. في الحال، نظر جيمي - أكثر الأطفال اجتهاداً في المجموعة - وعيناه مغرورقتان بالدموع وقال: «هل تقصدين أنه يجب ألَّا أكون غبياً؟» منذ ذلك اليوم، عمل بنشاط أكبر، وبدأ الدراسة حتى وقت متأخر في أداء واجبه المنزلي، وهو ما لم يزعجه قطُّ.

بدأ في تسليم المهام في وقت مبكر حتى يتمكن من الحصول على الملاحظات عليها ثم تنقيحها. يعتقد الآن أن العمل الجاد لم يكن شيئاً يجعلك ضعيفاً، ولكنه شيء يجعلك أكثر ذكاءً.

إيجاد دماغك

أعطاني صديق مقرب لي مؤخراً شيئاً كتبه، قصة شعرية ذكّرتني بجيمي وجهده الراقي. وكانت معلمة صديقي في الصف الثاني، السيدة بير، قد طلبت من كل طالب أن يرسم حصاناً على ورقة ثم يقصه. ثم وضعت جميع الخيول فوق السبورة ووجهت رسالة عقلية التطور:

«إن سرعة حصانك مثل سرعة دماغك. في كل مرة تتعلم فيها شيئاً جديداً، سيتحرك حصانك إلى الأمام.

لم يكن صديقي متأكداً من موضوع «الدماغ». فقد كان والده يقول له دائماً: «لديك لسان طويل ودماغ صغير لا يفهم مصلحتك». بالإضافة إلى ذلك، بدا أن حصانه يجلس فقط عند بوابة البداية بينما «أدمغة كل التلاميذ الآخرين انضمت إلى سباق التعلّم»، ولا سيّما أدمغة هانك وبيلي، عبقريي الصف، اللذين قفز حصاناهما وسبقا باقي الخيول.

لكن حصان صديقي حافظ على مكانه. ولتحسين مهاراته، واصل قراءة القصص المصورة مع والدته واستمر في جمع النقاط بلعب الورق مع جدته.

«وسرعان ما تقدمت فرسي الأنيقة إلى الأمام مثل النسمة، ولم يكن هناك ما يمكن أن يوقفها على مدار الأسابيع والأشهر. طارت إلى الأمام متجاوزة الحصان تلو الآخر والفرس تلو الأخرى. وعندما رن جرس المدرسة لآخر مرة، فاز حصاني - «بالأنف!» ثم علمت أنه لدي دماغ: كان لدي حصان لإثبات ذلك».

بالطبع، لا ينبغي أن يكون التعلّم سباقاً. لكن هذا السباق ساعد صديقي على اكتشاف دماغه وربطه بتعليمه.

الانتقال إلى الجامعة

انتقال آخر، وأزمة أخرى. الجامعة وفيها يرتمي جميع الطلاب الذين كانوا مميزين بعقولهم في المدرسة الثانوية. مثلهم مثل طلابنا الخريجين، فقد كانوا بالأمس ملوكاً على القمة، ولكن من هم اليوم؟

لا يوجد قلق أكبر من قلق خلع العرش بشكل ملموس إلا ما يحصل في العام التحضيري لطلاب الطب. في الفصل الأخير، سأشير إلى دراستنا حول الطلاب الجامعيين المتوترين والآملين في الالتحاق بدورة الكيمياء الجامعية الأولى. هذه هي الدورة التي ستمنحهم - أو سترفض منحهم - القبول في منهج ما قبل دراسة الطب، ومن المعروف جيداً أن الطلاب سيعملون أقصى جهودهم في هذه الدورة.

في بداية الفصل الدراسي، قمنا بقياس عقلية الطلاب، ثم تابعناهم في إحدى المواد، مراقبين درجاتهم ومستفسرين عن إستراتيجياتهم الدراسية. مرة أخرى، وجدنا أن الطلاب ذوي عقلية التطور حصلوا على درجات أفضل في هذه المادة. حتى عندما كان أداؤهم ضعيفاً في اختبار ما ضاعفوا جهودهم أكثر وعوضوا تقصيرهم مرة أخرى في الاختبارات التالية.

أما بالنسبة للطلاب ذوي العقلية الثابتة الذين أدوا أداء ضعيفاً في الاختبار الأول، فقد استمر أداؤهم ضعيفاً، ولم يعودوا غالباً لتحسين علاماتهم.

في هذه الدورة، درس الجميع. ولكن هناك طرق مختلفة للدراسة. يدرس العديد من الطلاب على النحو التالي: يدرسون الكتاب الجامعي وملاحظات المحاضرات. إذا كانت المادة صعبة جداً، يعيدون دراستها مرة أخرى. أو قد يحاولون حفظ كل ما يمكنهم عن ظهر قلب، مثل المكنسة الكهربائية. هكذا درس الطلاب ذوو العقلية الثابتة. من كان أداؤه ضعيفاً في الاختبار، استنتج أن الكيمياء ليست موضوعه. وبعد كل شيء يقول: «لقد فعلت كلَّ شيء مستطاع، أليس كذلك؟» وعدا عن ذلك تصيبهم الصدمة عند معرفة ما فعله الطلاب الذين لديهم عقلية التطور. حتى أنا أجد الأمر جديراً بالملاحظة.

تولى الطلاب الذين لديهم عقلية التطور مسؤولية دراستهم وتحفيز ذواتهم بشكل كامل. وبدلاً من الانغماس في الحفظ دون فهم المادة، قالوا: «بحثت عن الموضوعات والمبادئ الأساسية عبر المحاضرات» و«تجاوزت الأخطاء بعدما تأكدت من فهمي لها».

كانوا يدرسون ليتعلموا، وليس فقط لاجتياز الامتحانات. وفي الواقع، كان هذا هو سبب حصولهم على درجات أعلى - ليس لأنهم كانوا أكثر ذكاءً أو لامتلاكهم خلفية أفضل في العلوم. وبدلاً من فقد حافزهم عندما كانت المادة جافة أو صعبة، قالوا: «حافظت على اهتمامي بالمادة». «بقيت إيجابياً بشأن السيطرة على الكيمياء». «لقد حافظت على دوافع نفسي للدراسة». حتى لو اعتقدوا أن الكتاب كان مملاً أو كان المعلم قاسياً، لم يتركوا حافزهم يتبخر. هذا ما جعل الأمر أكثر أهمية لتحفيز أنفسهم.

تلقيت بريداً إلكترونياً من إحدى طالباتي الجامعيات بعد فترة وجيزة من تعليمي لها عقلية التطور.

إليك كيف كانت تدرس من قبل: «عندما كنا نواجه مادة صعبة حقاً، أميل إلى قراءة المادة مراراً وتكراراً».

بعد تعلُّمها عقلية التطور، بدأت في استخدام إستراتيجيات أفضل - نجحت بتطبيقها:

البروفيسورة دويك:

عندما أخبرتني [الأستاذة المساعدة] هايدي نتائج امتحاني اليوم، لم أكن أعلم ما إذا كنت سأبكي أو أجلس فقط.

سوف تخبرك هايدي، لقد بدوت كأنني فزت بالجائزة الكبرى في اليانصيب (إنني فعلاً أشعر بهذه الطريقة)! لا أصدق أنني فعلت ذلك بشكل جيد هكذا. كنت أتوقع أن «أنجح بصعوبة بالغة».

إن التشجيع الذي قدمته لي سيخدمني جيداً في الحياة، أشعر أنني حصلت على درجة نبيلة، لكنني لم أكسبها بمفردي.

البروفيسور دويك، أنت لا تعلِّمين نظريتك فحسب، بل تستعرضينها أيضاً. شكرا لك على الدرس. إنه قيم للغاية، ربما يكون الدرس الأهم هو الذي تعلمته في جامعة كولومبيا.

نعم، سأفعل ذلك [استخدام هذه الإِستراتيجيات] قبل كل اختبار!

شكراً جزيلاً (وأنت هايدي أيضاً)!

غير العاجزة بعد الآن

حزيران يونيو

لأنهم يفكرون فيما يتعلق بالتعلّم، فإن الذين لديهم عقلية التطور يتشبثون بجميع الطرق المختلفة لإبداع التعلّم. إنه أمر غريب. سيقوم طلابنا في مرحلة ما قبل الطب الذين لديهم عقلية ثابتة بعمل أي شيء تقريباً للحصول على درجة جيدة - باستثناء تولي مسؤولية التقدم إلى الأمام للتأكد من الحصول عليها.

خلقوا سواسية؟

هل هذا يعني أن أي شخص لديه عقلية صحيحة يمكنه أن يعمل بشكل جيد؟ هل كل الأطفال متساوون؟

لنأخذ السؤال الثاني أولاً. لا، بعض الأطفال مختلفون. تُقدِّم إلين وينر في كتابها «الأطفال الموهوبون» أوصافاً مذهلة عن المعجزات. هؤلاء هم الأطفال الذين يبدو أنهم يولدون بقدرات عالية واهتمامات حصرية، والذين، من خلال السعي الدؤوب لهذه الاهتمامات، يصبحون مذهلين.

كان مايكل واحداً من أكثرهم تميزاً بالنضج المبكر. اعتاد اللعب في ألعاب تتضمن أحرفاً وأرقاماً، وجعل والديه يجيبان عن أسئلة لا نهاية لها حول الحروف والأرقام، فقد تحدث في سن مبكرة، وقرأ، ودرس الرياضيات في سن مبكرة بشكل لا يصدق.

أفادت والدة مايكل أنه في عمر أربعة أشهر، قال: «أمي، أبي، ما هو العشاء؟» في عمر عشرة أشهر، أذهل الناس في السوبر ماركت بقراءة الكلمات من اللافتات. افترض الجميع أن والدته كانت تقوم بشيء ما من التكلم البطني. أفاد والده أنه في سن الثالثة، لم يكن يقوم بحل مسائل الجبر فحسب، بل إنه اكتشف القوانين الجبرية وأثبتها. في كل يوم، عندما يعود

والده إلى المنزل من العمل، يسحبه مايكل نحو كتب الرياضيات ويقول، «يا أبي، لنذهب للقيام بالعمل».

لا بد أن مايكل قد بدأ بقدرة خاصة، ولكن بالنسبة إلي، فإن الميزة الأكبر تميزاً هي حبه الشديد للتعلُّم والتحدي. لم يستطع والداه إبعاده عن أنشطته الصعبة. وينطبق الشيء نفسه على كل معجزة يصفها الفائز.

غالباً ما يعتقد الناس أن «الهبة» هي القدرة نفسها. لكن ما يغذيها هو الفضول المستمر الذي لا نهاية له والبحث عن التحدي.

هل هي القدرة أم العقلية؟

هل كانت قدرة موزارت الموسيقية سبب شهرته أم حقيقة أنه عزف حتى تشوهت يداه؟ هل كانت قدرة داروين التي جعلته عالماً أم إنه جمع عينات دون توقف منذ طفولته المبكرة؟

معجزة أم لا، لدينا جميعاً مصالح يمكن أن تثمَر وتعطي القدرات. عندما كنت طفلة، كنت مفتونة بالناس، ولا سيّما البالغين. تساءلت: ما الذي يجعلهم على صواب؟ في الواقع، قبل بضع سنوات، ذكّرني أحد أقاربي بحادثة وقعت معي عندما كنا في الخامسة من العمر. كنا في منزل جدتي، وكان قد خاض معركة كبيرة مع والدته نتيجة رفضه تناول الحلوى. في وقت لاحق، جلسنا في الخارج على الدرجات الأمامية للبيت وقلت له: «لا تكن غبياً جداً. يحب البالغون أن يعتقدوا أنهم مسؤولون. فقط قل لهم نعم، ثم تناول الحلوى عندما تريد».

هل كانت هذه كلمات طبيب نفساني ناشئ؟ كل ما أعرفه هو أن ابن عمي أخبرني أن هذه النصيحة خدمته بشكل جيد. (من المثير للاهتمام أنه أصبح طبيب أسنان فيما بعد).

هل يستطيع الجميع القيام بعمل جيد؟

نعود الآن إلى السؤال الأول. هل الجميع قادر على القيام بأشياء عظيمة مع عقلية صحيحة؟ هل يمكنك أن تسير إلى أسوأ مدرسة ثانوية في ولايتك لتعليم حساب التفاضل والتكامل للطلاب؟ إذا استطعت، فسيكون هناك شيء واحد واضح: **مع العقلية الصحيحة والتدريس الصحيح، فإن الناس قادرون على أكثر مما نعتقد.**

كانت مدرسة **غارفيلد** الثانوية واحدة من أسوأ المدارس في لوس أنجلوس. والقول بأن الطلاب تم توقيفهم قضائياً، وإن المدرسين تم حرقهم هو مجرد كلام بسيط جداً. ولكن دون أن يفكر مرتين، قام خايمي **إسكالانتي** المذكور في كتاب (قف وأوصل الشهرة Stand and Deliver fame) بتدريس هؤلاء الطلاب من أصل إسباني حساب التفاضل والتكامل من المستوى الجامعي.

وبعقلية التطور، سأل «كيف يمكنني تعليمهم؟» ليس «هل يمكنني تعليمهم؟» و«كيف سيتعلمون أفضل؟» وليس «هل يمكنهم التعلّم؟» لكنه لم يعلمهم فقط حساب التفاضل والتكامل، بل أخذهم (وزميله بنيامين **جيمينيز**) إلى قمة المستويات الوطنية في أولومبيادات الرياضيات.

في عام ١٩٨٧، كان هناك ثلاث مدارس عامة أخرى فقط في البلاد لديها عدد أكبر من الطلاب الذين خضعوا لاختبار التفاضل والتكامل المتقدم. وشملت مدرسة ستيفيسانت الثانوية ومدرسة برونكس الثانوية للعلوم، وكلاهما من نخبة المدارس الموجهة لتعليم الرياضيات والعلوم في نيويورك.

علاوة على ذلك، حصل معظم طلاب جارفيلد على درجات اختبار عالية بما يكفي للحصول على القبولات في الجامعة. في البلد بأكمله في ذلك العام، اجتاز الاختبار بضع مئات فقط من الطلاب الأمريكيين المكسيكيين على هذا المستوى. وهذا يعني أن هناك قدراً كبيراً من الذكاء يضيع من خلال التقليل من قدرة الطلاب على التطور.

مارفا كولينز

في أغلب الأحيان عندما يكون مستوى الأطفال متأخراً - على سبيل المثال، عندما يعيدون السنة - يُعْطون مَوَادَّ مخففة على افتراض أنهم لا يستطيعون تحمل المزيد من المعلومات. تأتي هذه الفكرة من عقلية ثابتة تقول: هؤلاء الطلاب هم ضعاف الذهن، لذلك يحتاجون إلى نفس الأشياء البسيطة التي تقرعهم مراراً وتكراراً. حسنا، انظر، النتائج تصبح محبطة أيضاً. لماذا؟ لأن الطلاب يكررون بملل ما درسوه خلال عام بأكمله دون تعلُّم أي شيء جديد أو زيادة عما كانوا يعرفونه من قبل.

بدلاً من ذلك، أخذت مارفا **كولينز** أطفال مدينة شيكاغو في المدارس الداخلية الذين فشلوا في المدارس العامة وعاملتهم مثلما يعامل العباقرة. وكان قد صُنِّفَ كثيرٌ منهم على أنهم «معاقو التعلّم» أو «متخلفون» أو «مضطربون عاطفياً». كلهم تقريبا كانوا لا مبالين. لا نور في العيون ولا أمل في الوجه.

بدأ طلاب كولينز في المدرسة العامة في الصف الثاني بأدنى مستوى معروف. وبحلول شهر حزيران - يونيو، وصلوا إلى المستوى المتوسط للقراءة مقارنة بطلاب الصف الخامس، ودرسوا أرسطو وأيسوب وتولستوي وشكسبير وبو وفروست وديكنسون بالإضافة لدروسهم العادية.

في وقت لاحق حينما افتتحت مدرستها الخاصة، كتب الصحفي زاي سميث في عموده في صحيفة شيكاغو صن تايمز إنه رأى أطفالاً في الرابعة من العمر يكتبون جملاً مثل «راجع الطبيب» و«أيسوب يكتب الخرافات»، وإن هؤلاء الأطفال يتحدثون عن «الإدغام» و«علامات التشكيل في اللغة، وإنه «لاحظ طلاب الصف الثاني وهم يقرؤون مقاطع من مؤلفات شكسبير، ولونجفيلو، وكيبلينغ». وقبل ذلك بوقت قصير كان قد زار مدرسة ثانوية غنية في الضواحي حيث لم يسمع العديد من الطلاب فيها بشكسبير.

قال أحد طلاب كولينز: «يا للعار، هل تعني أن أطفال المدارس الثانوية الأغنياء لا يعرفون أن شكسبير ولد في عام ١٥٦٤ وتوفي في عام ١٦١٦؟»

يقرأ الطلاب كميات هائلة، حتى خلال فصل الصيف. أحد الطلاب، البالغ من العمر ست سنوات ودخل المدرسة بصفة «متخلف»، أتم الآن قراءة ثلاثة وعشرين كتاباً خلال فصل صيف واحد فقط، بما في ذلك قصة مدينتين وجين إير.

يقرأ الطلاب بشغف وبعمق. بينما كان الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ثلاث وأربع سنوات يقرؤون عن دايدالوس وإيكاروس، صرخ أحدهم ويبلغ من العمر أربع سنوات، «السيدة كولينز، إذا لم نتعلم ونعمل بجد، سنذهب في رحلة إيكارية[1] إلى لا مكان».

وكانت المناقشات الساخنة حول ماكبث شائعة في تلك الفترة.

---

(١) «رحلة إيكارية رحلة خيالية فلسفية تصور واقع المدينة الفاضلة كتبت على شكل حكاية - المترجم».

يعتقد ألفريد **بينيت** أنه يمكنك تغيير نوعية عقل شخص ما. من الواضح أنك تستطيع. فأنت سواء قست هؤلاء الأطفال في نطاق معرفتهم أو في أدائهم الاختبارات المعيارية، فقد غيرت عقولهم.

درس الباحث التعليمي البارز بنيامين **بلوم** مئة وعشرين شخصاً من المتفوقين في مجالات شتى من عازفي البيانو والنحاتين والسباحين الأوليمبيين ولاعبي التنس من الطراز العالمي وعلماء الرياضيات وأطباء الأعصاب البحثيين. لم يكن معظمهم رائعين مثل أولئك الأطفال ولم يظهروا موهبة واضحة قبل بدء تدريبهم بشكل جدي.

حتى في مرحلة المراهقة المبكرة، لا يمكنك عادةً التنبؤ بإنجازهم المستقبلي من خلال قدرتهم الحالية. وتبين أن ما قادهم إلى القمة هو فقط دافعهم الذاتي والتزامهم المستمر بتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى وجود شبكة دعم مؤثرة قادتهم إلى القمة.

ويخلص بلوم إلى أنه «بعد أربعين عاماً من البحث المكثف حول التعليم المدرسي في الولايات المتحدة وخارجها، فإن استنتاجي الرئيسي هو: ما يمكن لأي شخص في العالم تعلمه، يمكن لجميع الأشخاص تقريباً أن يتعلموه، إذا زُوِّدُوا بما هو مناسب سابقاً وحالياً من شروط التعلّم».

إنه لا يحسب ٢ إلى ٣ في المئة من الأطفال الذين يعانون إعاقات شديدة، ولا يحسب أفضل١ إلى ٢ في المئة من الأطفال في الطرف الآخر الذي يشمل أطفالاً مثل مايكل. إنه يحسب الجميع دون استثناء.

مستويات القدرة والتتبع

لكن ألا يُصنف الطلاب إلى مستويات حسب القدرات المختلفة لسبب ما؟

ألم تُظهر نتائج اختباراتهم والإنجازات السابقة ماهية قدراتهم؟

تذكر أن درجات الاختبار ومقاييس الإنجاز تخبرك أين يستوي الطالب وقت القياس أو الاختبار، ولكنها لا تخبرك بالمكان الذي قد ينتهي به هذا الطالب في المستقبل.

درس الباحث في ألمانيا فالكو راينبرغ معلمي المدارس ذوي العقليات المختلفة. كان لدى بعض المعلمين عقلية ثابتة ممن يعتقدون أن الطلاب الذين يدخلون فصولهم بمستويات إنجاز مختلفة كانوا مختلفين بشكل كبير ودائم:

«وفقاً لتجربتي، يظل إنجاز الطلاب في الغالب ثابتاً على مدار العام». و«إذا كنت أعلم مدى ذكاء الطلاب، فهذا يعطيني إمكانية أن أتوقع مهنتهم المدرسية جيداً». و«بصفتي معلماً، ليس لدي أي تأثير على القدرة الفكرية للطلاب».

مثله مثل معلمتي في الصف السادس، السيدة ويلسون، يمارس هؤلاء المعلمون العقلية الثابتة ويبشرون بها. لذلك يلاحظ في فصولهم الدراسية، أن الطلاب الذين بدؤوا السنة في المجموعة ذات القدرة العالية ينهون السنة الدراسة في المستوى نفسه، وأولئك الذين بدؤوا السنة الدراسية في المجموعة ذات القدرة المنخفضة ينهون السنة في المستوى نفسه الذي بدؤوه أيضاً.

لكن بعض المعلمين يمارسون عقلية التطور ويبشرون بها أيضاً. فهم يركزون على فكرة أنه يمكن لجميع الأطفال تطوير مهاراتهم، ويحدث شيء غريب في الفصول الدراسية. بغض النظر عمَّا إذا كان الطلاب قد بدؤوا العام في المجموعة ذات القدرة العالية أو المنخفضة؛ كلا الفريقين أنهى العام على ارتفاع ملحوظ في مستويات قدراتهم.

إنها تجربة قوية لرؤية هذه النتائج. اختفت الاختلافات بين المجموعتين الضعيفة والقوية ببساطة وذلك بفضل التوجيه المناسب من المعلمين الذين درسوا طرق التحسين، لأن هؤلاء المعلمين وجدوا طريقة ملائمة للوصول إلى طلابهم «ذوي القدرات المنخفضة».

كيف يضع المعلمون عقلية التطور في مرحلة التطبيق والممارسة هو موضوع فصل لاحق في هذا الكتاب، ولكننا هنا ثبتنا فقط معاينة لكيفية قيام المعلمة الشهيرة مارفا كولينز بذلك.

في اليوم الأول من السنة الدراسية، اقتربت المعلمة من فريدي، طالب الصف الثاني الذي لم يكن يريد الاقتراب من المدرسة. وقالت له: «تعال، يا خوخ»، وهي تحضن وجهه بين راحتيها، «علينا القيام بعمل ما. لا يمكنك أن تصبح ذكياً بمجرد الجلوس هكذا في المقعد، أعدك، وسوف تفعل ذلك، وسوف تنتج، ولن أدعك تفشل أبداً».

الخلاصة

إن العقلية الثابتة تحد من الإنجاز. وتملأ عقول الناس بأفكار متداخلة، وتجعل الجهد أمراً غير مقبول، وتؤدي إلى إستراتيجيات تعليم أدنى. والأكثر من ذلك، إنها تجعل الأشخاص الآخرين قضاة بدلاً من حلفاء. سواء كنا نتحدث عن داروين أو طلاب الجامعة، فإن المهمة تتطلب تركيزاً واضحاً وجهداً شاملاً وشجرة لا نهاية لجذورها مليئة بالإستراتيجيات، بالإضافة إلى الحلفاء في التعلّم. هذا ما تعطيه عقلية التطور للناس، ولهذا السبب تساعد قدراتهم على التطور وتؤتي ثمارها.

هل القدرة الفنية هبة؟

على الرغم من الاعتقاد السائد بأن الذكاء يولد ولا يُصنَّع، فإننا حينما نفكر في هذا الاعتقاد حقاً، نجد أنه ليس من الصعب تخيل وجود إمكانية لدى الناس لتطوير قدراتهم الفكرية. إن العقل متعدد الأوجه. لذلك يمكنك تطوير المهارات اللفظية أو المهارات العلمية والرياضية أو مهارات التفكير المنطقي وما إلى ذلك. ولكن عندما يتعلق الأمر بالقدرة الفنية، فإنها تبدو وكأنها هبة من الله. على سبيل المثال، يبدو أن بعض الناس يرسمون بشكل طبيعي جداً لوحات جميلة.

حتى إنني صدقت هذا. حين بدا بعض أصدقائي يرسمون بشكل جميل دون أي جهد أو تدريب، أما بالنسبة إلي فإن قدرتي على الرسم لُجمت (أعيقت) حينما كنت ما أزال تلميذة في الصف الأول. لقد حاولت جاهدة، لكن محاولاتي بقيت بدائية ومخيبة للآمال. كنت فنانة بطرق أخرى. لقد تمكنت من التصميم، وأنا رائعة مع الألوان، ولدي إحساس دقيق بالتراكيب. بالإضافة إلى أنه لدي تنسيق جيد بين العين واليد. لماذا لا يمكنني الرسم؟ ألا يجوز أن أكون موهوبة؟

يجب أن أعترف أن هذا الأمر لم يزعجني كثيراً. بعد كل شيء، متى يفرض عليك الرسم؟ اكتشفت ذات مساء كضيف عشاء عند رجل رائع. كان رجلاً طاعناً في السن، طبيباً نفسياً، هرب من المحرقة عندما كان طفلاً في العاشرة من عمره في تشيكوسلوفاكيا، حين عاد مع شقيقه الأصغر إلى المنزل من المدرسة ذات يوم ليفاجأا بغياب والديهما، لقد أخذهما البوليس. تذكرا وجود عمهما في إنجلترا، فسار الصبيان إلى لندن ووجداه.

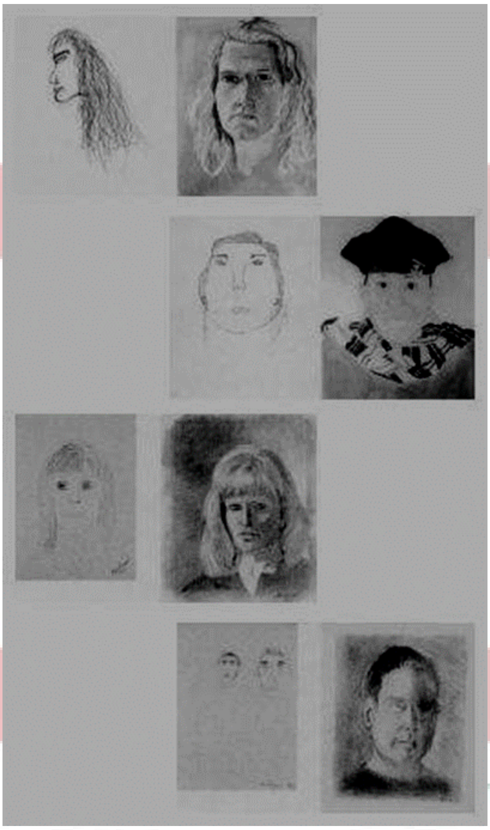
بعد سنوات قليلة، وبعد كذبه كم كان عمره، انضم مضيفي إلى سلاح الجو الملكي، وحارب من أجل بريطانيا في الحرب. وعندما أصيب درس الطب ثم تزوج ممرضته، ومارس المهنة بشكل مميز في أمريكا.

اهتم على مر السنين بالبوم. لقد اعتبره تجسيداً للخصائص التي أعجب بها، وكان يحب أن يفكر في نفسه على أنه بريطاني.

إلى جانب العديد من تماثيل البوم التي زينت منزله، كان لديه سجل زوار يتعلق بالبوم. اتضح أنه كلما أعجب بشخص ما، طلب منهم رسم بومة في كتابه وكتابة شيء ما له تحت اللوحة. عندما قدم لي هذا الكتاب وشرح أهميته، شعرت بالفخر والرعب. وبالرعب أكثر؛ أكثر لأن رسمتي لم يكن ليتم دفنها في مكان ما في منتصف الكتاب، بل لتزيين صفحته الأخيرة!

لن أسهب في الحديث عن شدة انزعاجي أو رداءة أعمالي الفنية، على الرغم من أن كليهما كانا واضحين بشكل مؤلم. أقول هذه القصة كمقدمة للدهشة والفرح الذي شعرت به عندما قرأت: «مسؤولية الرسم في الجانب الأيمن من الدماغ». وعلى الصفحة المقابلة صور ذاتية قبل وبعد لرسوم رسمها أشخاص أخذوا دورة قصيرة المدة في الرسم من قبل الكاتبة بيتي إدواردز.

أي إنها الصور الذاتية التي رسمها الطلاب عندما دخلوا للدراسة في مقرر دراسي وبعد خمسة أيام أكملوه. أليسوا مذهلين؟ في البداية، لم يكن هؤلاء الناس يبدون كما لو كانت لديهم قدرة فنية كبيرة. ذكّرتني معظم صورهم بصورة بومتي. ولكن بعد بضعة أيام فقط، يمكن للجميع الرسم! ويقسم إدواردز إنها مجموعة نموذجية. تبدو مستحيلة. مرحبا.



يوافق إدواردز على أن معظم الناس ينظرون إلى الرسم على أنه قدرة سحرية لا يمتلكها سوى عدد قليل من الأشخاص المختارين، وأن القليل منم فقط يبدع فيها. والسبب عدم كفاية فهم الناس أساسيات الرسم التي يمكن تعلمها.

في الواقع، أخبرنا، أنهم لا يرسمون المهارات على الإطلاق، لكنهم يرونها. إنها القدرة على إدراك الحواف والمسافات والعلاقات والأضواء والظلال كلها. يتطلب الرسم أن نتعلم كل مهارة على حدة ثم ندمجها معاً في عملية واحدة. بعض الناس يكتسبون هذه المهارات ببساطة من المسار الطبيعي لحياتهم، في حين يتعين على الآخرين العمل على تعلم هذه المهارات

وجمعها وممارستها معاً. ولكن كما نرى من الصور الشخصية «بعد»، يمكن للجميع القيام بذلك.

إليك ما يعنيه هذا: لمجرد أن بعض الأشخاص يمكنهم القيام بشيء ما بتدريب قليل أو بدون تدريب، فهذا لا يعني أن الآخرين لا يمكنهم القيام بذلك (وأحياناً قد يفعلونه بشكل أفضل) بالتدريب. هذا مهم جداً، لأن كثيراً من الأشخاص ذوي العقلية الثابتة يعتقدون أن الأداء المبكر لشخص ما يخبرك بكل ما تحتاج إلى معرفته عن موهبته وعن مستقبله.

جاكسون بولوك

لقد كان من العار الحقيقي أن يثبط الناس جاكسون بولوك لهذا السبب، فقد اتفق الخبراء على أن بولوك كان لديه القليل من المواهب الفنية الأصلية، وعندما تنظر إلى منتجاته المبكرة تظهر لك. كما اتفقوا على أنه أصبح أحد أعظم الرسامين الأمريكيين في القرن العشرين، وأنه أحدث ثورة في الفن الحديث. كيف انتقل من النقطة أ إلى النقطة ب؟

كتبت تويلا **ثارب**، مصممة الرقصات والراقصة المشهورة عالمياً، كتاباً بعنوان «العادة الإبداعية» وكما يمكنك التخمين من العنوان، تقنعك بأن الإبداع ليس فعلاً إلهامياً سحرياً. إنه نتيجة العمل الجاد والمتفاني. حتى بالنسبة لموزارت. وتذكر فيلم أماديوس؟ تتذكر كيف أظهر موزارت بسهولة بالغة التحف الفنية، تحفة تلو الأخرى بينما يموت منافسه ساليري من الحسد؟

حسناً، لقد عملت ثارب على هذا الفيلم وقالت: «هراء قذر! كلام فارغ! لا توجد هناك عبقرية طبيعية».

هو كيف انتقل جاكسون بولوك من النقطة أ إلى النقطة ب. كان بولوك يحب بشدة فكرة أن يكون رساماً. كان يفكر في الفن طوال الوقت، ويمارسه طوال الوقت. لأنه كان متحمساً للغاية، مما جعل الآخرين يأخذونه على محمل الجد ويوجهونه حتى أتقن كل ما هو متاح ليبدأ في إنتاج أعمال أصلية مذهلة. سمحت له لوحاته «المنسكبة»، وكل منها بشكل فريد، الاستفادة من عقله اللاواعي ونقل مجموعة كبيرة من المشاعر. قبل عدة سنوات، تشرفت برؤية عرض لهذه اللوحات في متحف الفن الحديث في نيويورك. ذهلت من قوة وجمال جميع هذه الأعمال.

هل يمكن لأي شخص أن يفعل أي شيء يريده؟ لا أعرف حقاً. ومع ذلك، أعتقد أنه يمكننا الآن الاتفاق على أنه يمكن للناس أن يفعلوا أكثر مما تظنه العين لأول مرة.

خطر المديح والأوسمة الإيجابية

إذا كان الناس يملكون فعلاً القدرة الكافية لتحقيق غاياتهم فكيف نجعلهم يثقون بإمكانياتهم؟ كيف يمكننا منحهم الثقة التي يحتاجونها لتحقيق غاياتهم؟ ماذا عن الإشادة بقدرتهم بهدف تحويل ما لديهم إلى ما يجب أن يكون؟ في الواقع، أخبرنا أكثر من ثمانين بالمئة من الآباء أنه من الضروري الثناء على قدرة الأطفال لزيادة تعزيز ثقتهم بأنفسهم ولكي يسرعوا بإنجازاتهم. تعلمون، هذا منطقي للغاية. ولكن بعد ذلك بدأنا نشعر بالقلق. فكرنا في كيفية تركيز الأشخاص ذوي العقلية الثابتة بالفعل على قدراتهم: «هل هي عالية بما يكفي؟» «هل ستبدو جيدة؟» ألن تزيد قدرة الناس في التركيز

عليها أكثر؟ ألن نقول لهم إن هذا هو ما نقدره فيهم، والأسوأ من ذلك أنه يمكننا قراءة قدرتهم الكامنة العميقة من خلال الاطلاع على أدائهم؟ أليس في هذا تعليمهم العقلية الثابتة؟

أُطلِقَ على آدم **جيتيل** لقب ولي العهد والمخلِّص للمسرح الموسيقي. إنه حفيد ريتشارد رودجرز، الرجل الذي كتب الموسيقا الكلاسيكية الشهيرة مثل «أوكلاهوما» و«كاروسيل».

تدافع أم جيتيل عن عبقرية ابنها. وكذلك يفعل الجميع وكما كتب في إحدى مقالات نيويورك تايمز «الموهبة موجودة وهي كبيرة».

السؤال هو ما إذا كان هذا النوع من الثناء يشجع الناس. إن الشيء الرائع في البحث هو أنه يمكنك طرح هذه الأنواع من الأسئلة ثم الذهاب للحصول على الإجابات عنها.

لذلك أجرينا دراسات مع مئات الطلاب، معظمهم من المراهقين في سن مبكرة. قدمنا أولاً لكل طالب مجموعة من عشر مسائل صعبة إلى حد ما من اختبار الذكاء غير اللفظي. لقد حققوا أداءً جيداً في الغالب عليها، وعندما انتهوا، امتدحناهم. لقد امتدحنا بعض الطلاب لقدرتهم. وقلنا لهم: «واو، لقد أجبت ثماني إجابات صحيحة. هذه نتيجة جيدة حقاً. يجب أن تكون ذكياً في هذا». لقد كانوا في موقع آدم غيتيل، أنت موهوب للغاية.

امتدحنا طلاباً آخرين على جهودهم: «واو، لقد حصلت على [مثلاً] ثماني إجابات صحيحة. هذه نتيجة جيدة حقاً. لا بد أنك عملت بجد». فلم يُشعروا بأن لديهم موهبة خاصة. لقد أُشيد لعملهم ما يلزم القيام به من أجل النجاح.

كلتا المجموعتين كانتا متساويتين تماماً للبدء معها. ولكن بعد المديح، بدأتا في الاختلاف. كما كنا نخشى، فإن مدح القدرة دفع الطلاب إلى العقلية الثابتة، وأظهروا جميع العلامات الدالة على العقلية الثابتة. وعندما منحناهم فرصة الاختيار رفضوا تحدي مواجهة مهمة جديدة صعبة يمكنهم عملياً التعلّم منها. لم يرغبوا في فعل أي شيء يمكن أن يكشف عيوبهم ويشكك في مواهبهم.

عندما كان جيتيل في الثالثة عشرة من عمره، كان من المقرر أن يلعب دور البطولة في بث مباشر من دار الأوبرا في العاصمة وتصوير فيلم تلفزيوني «أماهل وزوار الليل». لكنه تنحى جانبا وقال إن صوته مبحوح.

صرَّح فيما بعد: «لقد غششت نوعاً ما وقلت إن صوتي مبحوح، لأنني لم أرغب في تحمل الضغط».

في المقابل، عندما تمت الإشادة بالجهود التي بذلها الطلاب، أراد تسعون بالمئة منهم المهمة الجديدة الصعبة التي يمكنهم التعلّم منها.

ثم أعطينا الطلاب بعض المسائل الجديدة الصعبة، التي لم يستطيعوا حلها بشكل جيد جداً. فاعتقد الأطفال القادرون الآن أنهم في نهاية المطاف ليسوا أذكياء. ظنوا أَنَّ النجاح يعني الذكاء وما هو أقل من النجاح، وهذا يعني أنهم يعانون نقصاً.

ردد جويتل هذه العبارة: «في عائلتي نعتبر الجيد فاشلا، والجيد جداً أيضا فاشلاً. الشيء الوحيد الذي لا يعني الفشل هو أن تكون عظيماً».

اعتقد الأطفال ببساطة أن الصعوبة تعني «بذل المزيد من الجهد». لم يروا ذلك على أنه فشل، ولم يعتقدوا أنه انعكس على فكرهم.

ماذا عن استمتاع الطلاب بالمسائل؟

بعد النجاح، أحب الجميع المسائل، ولكن بعد حل المسائل الصعبة، قال الطلاب القادرون إن الأمر لم يعد ممتعاً. لن يكون الأمر ممتعاً عندما يكون هدفك هو الشهرة، وتصبح موهبتك الخاصة في خطر.

إليكم آدم غيتل:

«أتمنى لو كان بإمكاني الاستمتاع والاسترخاء وعدم تحمل مسؤولية تلك الإمكانات لأكون رجلاً عظيماً».

كما هو الحال مع الأطفال في دراستنا، كان عبء الموهبة يقتل متعته.

لا يزال الطلاب الذين تمت الإشادة بجهودهم يحبون المسائل، وقال العديد منهم إن المسائل الصعبة كانت أكثر متعة.

ثم نظرنا في أداء الطلاب. بعد تجربة الصعوبة، فقد انخفض أداء الطلاب الموهوبين، حتى عندما أعطيناهم المزيد من المسائل الأسهل. لقد فقدوا الإيمان بقدراتهم، وصار أداؤهم أسوأ مما كان عليه عندما بدؤوا.

أظهر الأطفال الجهد الأكبر والأفضل. لقد استخدموا المسائل الصعبة لشحذ مهاراتهم، لذلك عندما عادوا إلى المهارات الأسهل، كانوا يتقدمون إلى الأمام.

نظراً لأن هذا كان نوعاً من اختبار معدل الذكاء، يمكنك القول إن قدرة المديح أدت إلى خفض معدل ذكاء الطلاب. أما ثناء الجهد فهو الذي رفعهم.

لم يكن جيتيل معطاءً. كان مليئاً بالتشنجات القهرية والأصابع المشققة والنازفة. يقول أحد المذيعين: «اقضوا دقيقة واحدة معه - دقيقة واحدة فقط تكفي - لكي تكتشفوا فيه الرعب والاختلاجات».

عانى جيتل أيضاً مشاكل خطيرة ومتكررة تتعلق بالمخدرات. وبدلاً من رفع مستوى إمكانياته، ملأته «الهبة الفطرية» بالخوف والشك. وبدلاً من تحقيق موهبته، قضى هذا الملحن الرائع معظم حياته يهرب منها.

هناك أمر واحد يبعث على الأمل - فقد اعترف بأن لديه مسار حياته الخاص لمتابعة ما يريد، لا يملي فيه الناس الآخرون عليه ما يريدون أو يعرضون فيه رؤيتهم حول موهبته. ذات ليلة كان يحلم بجدِّه. «كنت أسير به إلى مصعد. فسألته إذا ما كنتُ جيداً. فأجاب بلطف: «لديك صوتك الخاص بك».

هل صدح هذا الصوت في النهاية؟

فاز جيتل عام ٢٠٠٥ بجائز توني عن «أضواء في بيازا» وهي موسيقا رومانسية مكثفة. فهل عدَّ الجائزة ثناء على موهبته أم على جهده؟ أرجو أن تكون على هذا الأخير.

كان هناك اكتشاف آخر في دراستنا، مذهلاً ومحبِطاً في الوقت نفسه.

قلنا لكل طالب: «كما تعلمون، سوف نذهب إلى مدارس أخرى، ونراهن على أن الأطفال في تلك المدارس يرغبون في معرفة هذه المسائل». ثم أعطينا الطلاب ورقة لكتابة أفكارهم، لكننا تركنا أيضاً مساحة لهم لكتابة الدرجات التي حصلوا عليها بشأن هذه المسائل.

هل تعتقد أن ما يقرب من ٤٠ في المئة من الطلاب الذين تمت الإشادة بقدراتهم كذبوا بشأن علاماتهم؟ ودائماً في ذات المنحى. في العقلية الثابتة، العيوب مخزية - ولا سيَّما إذا كنت موهوباً - لذلك كذبوا.

الأمر المقلق للغاية هو أننا أخذنا أطفالاً عاديين وجعلناهم كاذبين، ببساطة من خلال إخبارهم أنهم أذكياء.

مباشرة بعد أن كتبت هذه الفقرات، قابلت شاباً يدرِّسون طلاباً يحضِّرون لامتحانات سيحضرها مجلس الكلية. جاء للتشاور معي حول أحد طلابه الذي يكذب عليه بشأن درجات اختبارات الدراسة العملية في الجامعة.

من المفترض أن يعلمهم ما لا يعرفونه، لكنه لا يستطيع إخبارهم بحقيقة ما لا يعرفونه! وهو يدفع المال لهذا.

لذا فإن إخبار الأطفال أنهم أذكياء في النهاية جعلهم يشعرون بأنهم أغبياء، ويتصرفون بشكل أكثر غباءً، لكنهم يدعون أنهم أكثر ذكاءً. لا أعتقد أن هذا هو ما نهدف إليه عندما نضع علامات إيجابية - «موهوب»، «موهوب»، «رائع» - للطلاب.

نحن لا نقصد أن نسلبهم شغفهم بالتحدي ووصفاتهم للنجاح. لكن هذا هو الخطر.

هذه رسالة من رجل قرأ بعضاً من أعمالي:

عزيزتي الدكتورة دويك،

لقد كان من المؤلم قراءة الفصل الخاص بك... حين تعرّفت نفسي من خلاله، في طفولتي كنت عضواً في جمعية الطفل الموهوب ولم ينقطع مديحهم على ذكائي. والآن، بعد عمر من عدم الارتقاء إلى مستوى طاقاتي (عمري ٤٩ عاماً)، أتعلم كيفية تكييف نفسي على الوظيفة. وأيضاً أن أرى الفشل ليس كعلامة على الغباء بل على نقص في الخبرة والمهارة.

لقد ساعد الفصل الخاص بك في رؤية نفسي تحت ضوء جديد.

هذا هو خطر الملصقات الإيجابية. هناك بدائل، وسأعود إليها لاحقاً في الفصل الخاص بالآباء والمعلمين والمدربين.

التصنيفات السلبية وكيفية عملها

كنت مميزة جداً في الرياضيات في المدرسة الثانوية، فقد حصلت على ٩٩ في الجبر و٩٩ في الهندسة و٩٩ في علم المثلثات، وكنت في فريق الرياضيات. لقد سجلت هناك مع الطلاب الذكور في اختبار القوة الجوية للقدرة البصرية الجوية، وهذا هو السبب في أنني حصلت على كتيبات تجنيد من القوات الجوية لسنوات عديدة قادمة.

ثم تعرفت السيد هيلمان، وهو مدرس لا يعتقد أن الفتيات يستطعن النجاح في الرياضيات. فرفض درجاتي، ولم أقترب من الرياضيات بعد ذلك.

لقد اتفقت بالفعل مع السيد هيلمان، لكنني لم أعتقد أن ذلك ينطبق علي. لأن الفتيات الأخريات لم يستطعن التفوق في الرياضيات. وكان السيد هيلمان يعتقد أن ذلك ينطبق عليَّ أيضاً، فاستسلمت.

يعلم الجميع أن التصنيفات السلبية سيئة، لذلك قد تعتقد أن هذه ستكون فقرة قصيرة. لكنها ليست كذلك، لأن علماء النفس يعلمون كيف تضر العلامات السلبية بالإنجاز.

لا أحد يعرف عن علامات القدرة السلبية مثل أعضاء المجموعات النمطية. على سبيل المثال، يعرف الأمريكيون من أصل أفريقي أن الصورة النمطية لديهم أقل في الذكاء من البيض. وتعلم النساء أن الصور النمطية

سيئة في الرياضيات والعلوم مقارنة بالرجال. لكنني لست متأكدة حتى إنهم يعرفون مدى زخم هذه الصور النمطية.

أظهر البحث الذي أجراه كلود **ستيل** وجوشوا **أرونسون** أنه حتى تحديد مربع للإشارة إلى العرق أو الجنس في الوثائق الرسمية يمكن أن يؤدي إلى الصورة النمطية في عقلك ويقلل من درجة الاختبار.

أي شيء تقريباً يذكرك بأنك أسود أو أنثى قبل إجراء اختبار في الموضوع الذي من المفترض أن تكون سيئاً فيه سيقلل من درجة الاختبار كثيراً.

في كثيرٍ من دراساتهم، يكون السود متساوين مع البيض في أدائهم، والإناث متساويات مع الذكور، عندما لا تتم إثارة أية صورة نمطية. ولكن فقط ضع عدداً أكبر من الذكور في الغرفة مع أنثى واحدة قبل اختبار الرياضيات، لكي تجد أن درجة الأنثى ستنخفض.

السبب هو: عندما تتم إثارة الصور النمطية، فإنها ستملأ عقول الناس بأفكار تشتت الانتباه بمخاوف سرية حول تأكيد الصورة النمطية. عادة ما لا يكون الناس على دراية بذلك، ولكن ليس لديهم ما يكفي من القوة العقلية المتبقية لبذل قصارى جهدهم في الاختبار.

هذا لا يحدث للجميع، ولكن. يحدث هذا بشكل رئيسي للأشخاص الذين هم من ذوي العقلية الثابتة. عندما يفكر الناس من حيث السمات الثابتة التي تصل إليها الصور النمطية تقول الصور النمطية السلبية: «دائماً أنت ومجموعتك الأدنى منزلة». وفقط الناس في العقلية الثابتة يتوافقون في صدى هذه الرسالة. لذا في العقلية الثابتة، يمكن أن تعبث كل من العلامات الإيجابية والسلبية بعقلك.

عندما تحصل على تصنيف إيجابي، فإنك تخشى فقدانه، وعندما تصطدم بتصنيف سلبي، فإنك تخشى أن تستحق ذلك.

عندما يكون الأشخاص في عقلية التطور، فإن الصورة النمطية لا تعطل أداءهم. إن عقلية التطور تخرج الأسنان من الصورة النمطية وتجعل الناس أكثر قدرة على القتال. إنهم لا يؤمنون بالنقص الدائم. وإذا كانوا في الخلف، حسناً، فسيعملون بجد ويحاولون اللحاق بالركب.

كما أن عقلية التطور تجعل الناس قادرين على أخذ ما يمكنهم وما يحتاجون إليه حتى من بيئة مهددة.

طلبنا من الطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي كتابة مقال من أجل تقديمه إلى مسابقة. وقيل لهم إِنه بعد الانتهاء، سيُقيم مقالاتهم إدوارد كالدويل الثالث، وهو أستاذ متميز ينتمي إلى عصبة جامعات ايفي أي أنه يمثل مؤسسة البيض.

كانت تعليقات إدوارد كالدويل الثالث بالغة الأهمية، ولكنها كانت مفيدة أيضاً - وتفاوتت ردود فعل الطلاب بشكل كبير. اعتبر أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة أنها تهديد أو إهانة أو هجوم عليهم. فرفضوا كالدويل وردود أفعاله.

إليك ما يعتقده طالب لديه عقلية ثابتة: «إنه لئيم، إنه لا يمنح الدرجات بشكل صحيح، أو من الواضح أنه متحيز. لا يحبني».

قال آخر: «إنه أحمق أخرق، ويبدو أنه كان يبحث عن أي شيء لتشويه سمعة عملي».

وآخر، يحرف ردود الفعل باللوم: «إنه لا يفهم دقة نقاطي. اعتقد أنه كان غامضاً لأنه كان غير صبور عندما قرأها. إنه يكره الإبداع».

لن يتعلم أي منهم أي شيء من ملاحظات إدوارد كالدويل.

قد ينظر إليه الطلاب الذين لديهم عقلية التطور باعتباره ديناصوراً، لكنه ديناصور يمكنه تعليمهم شيئاً. «قبل التقييم، كان يبدو متعجرفاً ومتزايداً. [وماذا عما بعد التقييم؟] يبدو أن كلمة «عدل» هي الكلمة الأولى التي تتبادر إلى الذهن وكأنها كلمة جديدة «التحدي».

«لقد بدا وكأنه رجل متعجرف ومرعب وفوقي. [ما هي مشاعرك تجاه التقييم؟] كان التقييم صادقاً ومحدداً. وبهذا المعنى، يمكن أن يكون التقييم حافزاً لإنتاج عمل أفضل».

«يبدو أنه فخور لدرجة الغطرسة. [التقييم؟] كان ينتقد بشدة لكن تعليقاته كانت مفيدة وواضحة، ولكن. أشعر أنني سأتعلم الكثير منه».

سمحت عقلية التطور للطلاب الأمريكيين الأفارقة بتجنيد إدوارد كالدويل الثالث لتحقيق أهدافهم الخاصة. لقد جاؤوا إلى الجامعة للحصول على التعليم، وسواء كان أحمقَ أم لا، سيحصلون على تعليمهم.

هل أنتمي إلى هذا المكان؟

بصرف النظر عن اختطاف قدرات الناس، تتسبب القوالب النمطية أيضاً في إلحاق الضرر بجعل الناس يشعرون أنهم لا ينتمون إلى الموضوع المثار. يسقط كثير من أبناء الأقليات بعيداً خارج الجامعات ويتسرب كثير من النساء من الرياضيات والعلوم لأنهن لا يشعرن بأنهن مناسبات لها.

لمعرفة كيف يحدث هذا، تابعنا سيدات جامعيات من خلال مادة التفاضل والتكامل. يحدث هذا غالباً عندما يقرر الطلاب ما إذا كانت الرياضيات، أو الوظائف التي تنطوي على الرياضيات، مناسبة لهم.

خلال الفصل الدراسي، طلبنا من النساء الإبلاغ عن مشاعرهن حول الرياضيات وإحساسهن بالانتماء إلى الرياضيات. على سبيل المثال، عندما فكرن في الرياضيات، هل شعرن بأنهن أعضاء كاملات العضوية في مجتمع الرياضيات أم شعرن بأنهن من خارج هذا المجتمع؛ هل شعرن بالراحة أم شعرن بالقلق؟ هل شعرن بالرضا أو السوء بسبب مهاراتهن في الرياضيات؟

شعرت النساء ذوات العقلية التطورية (أولئك اللواتي اعتقدن أنه يمكن تحسين قدراتهن في الرياضيات) بشعور قوي ومستقر إلى حد ما بالانتماء. وكن قادرات على الحفاظ على مواقفهن تلك حتى عندما اعتقدن أن هناك كثيراً من الصور النمطية السلبية التي تدور حولهن.

وصفت إحدى الطالبات الأمر بهذه الطريقة: «في مادة الرياضيات، قيل للطالبات أنهن كن مخطئات عندما لم يكنَّ مخطئات (كنَّ في الواقع يفعلن الأشياء بطرق جديدة). كان الأمر سخيفاً، وانعكس بشكل سيئ على المعلِّم بعدم «رؤية» المنطق الجيد للطالبات. كان الأمر على ما يرام لأننا كنا نعمل في مجموعات وتمكنا من تقديم الدعم وتلقيه بين طالباتنا، وناقشنا أفكارنا المثيرة للاهتمام فيما بيننا».

كانت الصورة النمطية مزعجة بالنسبة لهن (كما يجب أن تكون)، لكنهن ما زلن يشعرن بالراحة مع أنفسهن والثقة في أنفسهن في إطار الرياضيات. أي يمكنهن القتال.

لكن النساء ذوات العقلية الثابتة، مع انتهاء الفصل الدراسي، شعرن بتقلص في الانتماء. وكلما شعرن بوجود القوالب النمطية في فئتهن، زاد ارتياحهن للرياضيات. قالت إحدى الطالبات إن إحساسها بالانتماء سقط لأن «الأستاذ لم يحترمني بتعليقه».

كان هذا تخميناً جيداً «كلما قدمت إجابة صحيحة في المادة». كانت الصورة النمطية للقدرة المنخفضة قادرة على غزوهن - لتعريفهن - والتخلص من راحتهن وثقتهن.

أنا لا أقول إنه خطؤهن بأي شكل من الأشكال. إن التحيز مشكلة مجتمعية عميقة الجذور ولا أريد أن ألوم ضحاياها. أنا أقول ببساطة إن عقلية التطور تساعد الناس على رؤية التحيز لما هو عليه - وجهة نظر شخص آخر تجاههم - ولمواجهتها بثقة وقدرات سليمة.

الثقة في آراء الناس

تعاني كثير من الإناث من مشكلة ليس فقط مع الصور النمطية، ولكن مع آراء الآخرين عنهن بشكل عام. **تثق النساء بغيرهن كثيراً.**

ذات يوم، ذهبت إلى صيدلية في هاواي لشراء خيط تنظيف الأسنان ومزيل العرق، وبعد جلب أغراضي، ذهبت للانتظار في الطابور. كانت هناك امرأتان أمامي في انتظار الدفع. ونظراً لأنني معتادة الاستفادة من الوقت فقد قررت في لحظة ما تجهيز المال اللازم ريثما يأتي دوري. لذلك تقدمت أمامهن، ووضعت أشيائي على طرف منضدة المحاسب وبدأت في ترتيب الفواتير التي كانت مبعثرة في حقيبتي. الأمر الذي أثار هيجان المرأتين فشرحت لهما أنه لا يمكنني بأي حال من الأحوال أن أدفع قبلهما. لأنني فقط أستعد قبل وصول

دوري. اعتقدت أنه تم حل المشكلة، ولكن عندما غادرت المتجر، كانتا تنتظراني في الخارج. فاجأني صراخهما: «أنت امرأة سيئة السلوك!»

اعتقد زوجي، الذي رأى كل شيء من البداية حتى النهاية، أنهما مجنونتان. لكنهما أثرتا تأثيراً غريباً ومقلقاً عليَّ، وقد استغرقت وقتا طويلاً وصعباً للتخلص من حكمهما عليّ.

يصيب هذا الضعف كثيراً من النساء الأكثر قدرة، وعاليات الإنجاز. لماذا؟

عندما كن صغاراً، غالباً ما كانت الفتيات مثاليات للغاية، ويسعدهن أن يخبرهن الجميع بذلك. إنهن يتصرفن بشكل جيد للغاية، وهن لطيفات جداً، ومساعدات جداً، وسريعات النضج للغاية. تتعلم الفتيات الثقة من تقديرات الناس لهن.

«جي، الجميع لطيف جداً معي؛ إذا انتقدوني، يجب أن يكون النقد صحيحاً». حتى الإناث في أفضل الجامعات في البلاد يقلن إن آراء الآخرين هي طريقة جيدة لمعرفة قدراتهن.

يُوَبَّخُ الأولاد ويعاقبون باستمرار. عندما لاحظنا ذلك في الصفوف الدراسية في المدارس الابتدائية، رأينا أن الأولاد يتعرضون للانتقاد ثمانية أضعاف أكثر من البنات بسبب السلوك. كما أن الأولاد يلقبون بعضهم بعضا باستمرار بالقذر وبالغبي.

وصمني صديق طفولة ذكر ذات مرة «قذرة». كان على العشاء في منزلنا، وبينما كنا نأكل، سقط بعض الطعام على بلوزتي. قال «هذا لأنك مثل هذا القذارة». لقد صدمت. عندها أدركت أن أحداً لم يقل لي شيئاً كهذا

من قبل. يقولها الذكور بعضهم لبعض طوال الوقت. قد لا يكون شيئاً لطيفاً أن تقوله، حتى على سبيل الدعابة، لكنه بالتأكيد يجعلهم يفكرون مرتين قبل البدء في تقييم الآخرين.

حتى عندما تصل النساء إلى قمة النجاح، يمكن لمواقف الناس الآخرين أن تؤثر عليهن.

تعد فرانسيس **كونلي** واحدة من أبرز جراحي الأعصاب في العالم. في الواقع، كانت أول امرأة يتم منحها فرصة في جراحة الأعصاب في كلية الطب الأمريكية. ومع ذلك، فإن التعليقات المهنية من الزملاء الذكور - حتى المساعدين - كانت تملؤها بالشك في الذات.

في أحد الأيام أثناء قيامها بإجراء عملية جراحية، ناداها رجل: يا «عسل». وبدلاً من الرد على مجاملته، سألت نفسها وتساءلت: «هل هي عسل، خاصة هذا العسل الجيد بما فيه الكفاية والموهوب بما يكفي للقيام بهذه العملية؟»

إن العقلية الثابتة، بالإضافة إلى القوالب النمطية، وثقة النساء في تقييمات الناس لهن تجعلني أعتقد أنه يمكننا البدء في فهم سبب وجود فجوة بين الجنسين في الرياضيات والعلوم. هذه الفجوة الواضحة بشكل مؤلم في عالم التكنولوجيا العالية.

كانت جولي لينش، وهي تقنية ناشئة، تكتب بالفعل كود الكمبيوتر عندما كانت في المدرسة الإعدادية. فقد كان والدها وشقيقاها يعملان في مجال التكنولوجيا، فأحبت هذا المجال أيضاً. ثم انتقدها مدرس برمجة الكمبيوتر. بعد أن كتبت برنامج كمبيوتر يعمل بشكل جيد، لكنه لم يعجب بأحد الاختصارات

التي كتبتها فتبخر اهتمامها بالكومبيوتر تماماً. وبدلاً من التكنولوجيا، ذهبت لدراسة الترفيه والعلاقات العامة.

يجب أن تكون الرياضيات والعلوم أماكن أكثر ضيافة للنساء. وتحتاج النساء إلى كل عقلية التطور التي تمكنهن من الحصول عليها في أماكنهن الصحيحة في هذه المجالات.

عندما تسير الأمور بشكل صحيح

دعونا نُلْقِ نظرة على الأوقات التي تسير فيها العملية بشكل صحيح.

قدمت عائلة بولجار ثلاثاً من أنجح لاعبات الشطرنج على الإطلاق.

كيف؟

تقول سوزان، وهي واحدة من الثلاثة، «يعتقد والدي أن المواهب الفطرية لا شيء، وأن [النجاح] هو نتيجة العمل الشاق بنسبة ٩٩ بالمئة. وأنا أتفق معه».

تعتبر الابنة الصغرى، جوديت، أفضل لاعبة شطرنج على الإطلاق. ولم تكن صاحبة الموهبة الأعظم. تقول سوزان: «كانت جوديت في البداية بطيئة جداً، ولكنها كانت مجتهدة للغاية».

لدى أحد زملائي ابنتان مميزتان بمادة الرياضيات. إحداهما طالبة دراسات عليا في الرياضيات في إحدى أرقى الجامعات. والثانية كانت أول فتاة تصنف في المرتبة الأولى في البلاد في اختبار النخبة في الرياضيات، وكانت قد فازت في مسابقة رياضيات على مستوى الدولة، وهي الآن تتخصص في علم الأعصاب في إحدى الجامعات الكبرى.

ما سرهما؟ هل ينتقل هذا السر في الجينات؟ أعتقد أنه انتقل عبر العقلية. إنها أعظم عائلة ذات عقلية تطورية رأيتها على الإطلاق.

في الواقع، لقد طبق والدهما عقلية التطور على كل شيء. لن أنسى أبداً محادثة معه جرت قبل بضع سنوات. كنت عزباء في ذلك الوقت، وسألني ما هي خطتي للعثور على شريك حياتي. وقد بدا مذعوراً تماماً عندما قلت له ليس لدي أية خطة. فقال: «لا تتوقعي أن تنجزَ أعمالُك نفسَها بنفسِها».

«لماذا بدا الأمر مختلفاً؟» كان من غير المعقول أن يكون لديك هدف ولا تتخذ أية خطوات لتحقيقه.

باختصار؛ إن عقلية التطور تتيح للناس (حتى أولئك الذين هم أهداف لأحكام الناس السلبية) استخدام عقولهم وتنميتها بالكامل. رؤوسهم ليست مليئة بالأفكار المقيدة، أو الشعور الهش بالانتماء أو الاعتقاد بأنه يمكن للأشخاص الآخرين أن يعرفوهم على حقيقتهم.

طور عقليتك

- فكر ببطلك. هل تعتقد أن هذا البطل هو شخص ذو قدرات استثنائية حقق ما يصبو إليه بجهد قليل؟ اذهب الآن واكتشف الحقيقة. اكتشف الجهد الهائل الذي بذله من أجل تحقيق أمنياته - بعد ذلك يحق لك أن تطلق العنان لإعجابك به.
- فكر بعدد المرات التي تفوق فيها الآخرون عليك، وكنت تفترض أنك أكثر ذكاءً أو موهبة منهم. ضع في اعتبارك الآن فكرة أنهم استخدموا إستراتيجيات أفضل فقط، وعلموا أنفسهم أكثر، ومارسوا الخبرة أكثر

منك، وشقوا طريقهم من خلال العديد من العقبات. وأنه يمكنك القيام بكل بذلك أيضاً، إذا كنت ترغب في ذلك.

- هل هناك مواقف كنت فيها غبياً - تشتت فيها ذكاؤك؟ في المرة القادمة التي تكون فيها في واحد من تلك المواقف، انغمسْ في عقلية التطور - فكِّر في التعلّم والتحسين، وليس الحكم المتسرع على الأمور. وأعد ربط شتات ذكائك مرة أخرى.

- هل تطلق الألقاب على أطفالك؟ هذا هو الفنان وذاك هو العالم. في المرة القادمة، تذكر أنك لا تساعدهم على الرغم من أنك قد تمدحهم. تذكر دراستنا إذ إِن الثناء على قدرة الأطفال أثر على درجات ذكائهم. ابحث عن طريقة عقلية التطور لتكملها.

- ينتمي أكثر من نصف مجتمعنا إلى المجموعة المنمطة سلبياً. أولاً لديك كل النساء، ثم لديك كل المجموعات الأخرى التي لا يفترض أن تكون جيدة في شيء أو آخر. امنحهم هدية «عقلية التطور». اخلق بيئة تعلِّم عقلية التطور للبالغين والأطفال في حياتك، ولا سيَّما أولئك الذين هم أهداف للصور النمطية السلبية. حتى إذا تلقوا ألقاباً سلبية، فسيعرفون كيف يتصرفون ويظلون مسؤولين عن تعلمه.

الفصل الرابع

الرياضة وعقلية البطل

في الرياضة، يؤمن الجميع بالموهبة. حتى - أو بشكل خاص - الخبراء.

في الواقع، الرياضي «بالفطرة» هو ما يطلق عليه الناس: شخص يبدو كأنه رياضي أو يتحرك مثل الرياضي، أو هو رياضي، وكل ذلك دون محاولة أن يكون رياضياً حقيقياً. من الرائع الاعتقاد في الموهبة الطبيعية بأن كثيراً من المستكشفين والمدربين يبحثون فقط عن هؤلاء «الذين يبدون بالشكل رياضيين بطبيعتهم» وسوف تتنافس الفرق الرياضية بعضها مع بعضٍ لدفع مبالغ باهظة لتجنيدهم.

كان بيلي بين رياضياً «بالفطرة»، فوافق الجميع على أنه بيب روث القادم. لكن بيلي بين يفتقر إلى شيء واحد. هو «عقلية البطل».

كما أخبرنا مايكل لويس في مونيبول، في الوقت الذي كان فيه بين طالباً في السنة الثانية في المدرسة الثانوية، كان أعلى هداف في فريق كرة السلة، ووسط في فريق كرة القدم، وصاحب أفضل الضربات في فريق البيسبول، وهو صاحب ٥٠٠ ضربة في واحدة من أصعب البطولات في البلاد. إذن كانت موهبته حقيقية بما فيه الكفاية.

ولكن في اللحظة التي سارت فيها الأمور على نحو خاطئ، بدأ يبحث بين عن شيء يكسره. «لم يكن مجرد أنه لا يريد أن يفشل، بل بدا كما أنه لا يعرف كيف يفشل».

عندما انتقل في البيسبول من الدوريات الصغيرة إلى النوادي الكبيرة، ازدادت الأمور سوءاً. فأصبحت كل ضربة كابوساً حقيقياً له، وفرصة أخرى للإذلال، ومع كل ضربة فاشلة، كان يتقطع. وكما قال أحد الكشافة: «أصبح بيلي يرى أنه يجب عليه ألَّا يخرج أبداً من باب بيته».

هل يبدو الأمر مألوفا؟ هل حاول إصلاح مشاكله بطرق بنَّاءة؟ لا، بالطبع لا، لأنها قصة العقلية الثابتة. إذ تعتقد أن الموهبة الطبيعية الفطرية يجب ألا تحتاج إلى أي جهد. لأن الجهد برأي ذوي العقلية الثابتة هو حاجة تقتصر على من هم أقل موهبة، أما الموهبة الطبيعية فلا تتطلب المساعدة.

إنه اعتراف بالضعف. باختصار، إن الإنسان «المميز بالفطرة» يحلل عيوبه ولا يدربها ولا يبتعد عن ممارستها. إن فكرة وجود قصور لديه هي نفسها موضوع مرعب بحد ذاته. وبما أنه مشبع بعقلية ثابتة فهو محاصر. محاصر بموهبته الضخمة.

لم يتعاف بين اللاعب من عقليته الثابتة، لكن بين المدير التنفيذي الناجح في الدوري الرئيسي فعل ذلك. فكيف حدث هذا؟

كان هناك لاعب آخر عاش ولعب جنباً إلى جنب مع بين في دوريات الناشئين وفي النوادي الكبرى يدعى ليني ديكسترا. لم يكن لدى ديكسترا سوى حتى جزء من موهبة بين الجسدية أو «قدرته الطبيعية»، لكن بين نظر إليه بنوع من الرهبة. وقد روى بين ذلك فيما بعد وقال: «لم يكن لديه مفهوم الفشل بعكسي تماماً». يتابع بين: «بدأت أحس ما هو لاعب البيسبول وكنت أرى أنه لا يشبهني. لقد كان هو هو ليني».

وبينما كان بين يشاهد صديقه ليني ويستمع إليه ويفكر فيه، بدا له الأمر أن عقلية ليني كانت أكثر أهمية من موهبته بحد ذاتها. ولم يمض وقت طويل بعد ذلك، وكجزء من مجموعة ابتدعت نهجاً جديداً جذرياً في الاستكشاف والإدارة، توصل بين إلى الاعتقاد بأن تسجيل الأهداف - نقطة البيسبول بأكملها - كان يتعلق بعملية التسجيل أكثر بكثير من موهبة اللاعب. وهكذا مسلحاً بهذه الرؤى، قاد بين، كمدير عام لأوكلاند لألعاب القوى لعام ٢٠٠٢، فريقه إلى موسم حاز فيه ١٠٣ انتصارات - وفاز ببطولة القسم، وكاد يحطم الرقم القياسي في الدوري الأمريكي لتحقيقه عدداً من الانتصارات المتتالية. ثم حصل الفريق على ثاني أدنى أخطاء في البيسبول! لم يشتروا المواهب، بل اشتروا العقلية.

فكرة الفطرة

الآن أنت تراه، الآن أنت لا شيء تراه.

الهبة المادية ليست مثل الهبة الفكرية. إنها مرئية. لها حجم وبنية وخفة وحركة وكل هذه الحالات مرئية. وكذلك الممارسة والتدريب مرئيان أيضاً، ويؤديان إلى نتائج واضحة. قد تعتقد أن هذا سيبدد أسطورة الفطرة الطبيعية. يمكنك أن ترى ماغي بوغوسي يلعب كرة السلة في مساحة خمسة في ثلاثة أقدام، ولاعب الوسط الصغير دوغ فلوتي الذي لعب في نادي نيو انجلاند باتريوتس وسان دييغو تشارجرز. ويمكنك أن ترى بيت غراي، لاعب البيسبول صاحب الذراع الواحدة الذي وصل إلى الدوريات الرئيسية. وبن هوغان، أحد أعظم لاعبي الجولف في كل العصور، والذي كان يفتقر إلى الكياسة. وجلين كانينجهام، العداء العظيم، الذي أصيب بحروق شديدة وتلف في الساقين. ولاري بيرد

وافتقاره للسرعة. ويمكنك أن ترى فتاة صغيرة أو معدمة أو «معوَّقة» وكل هؤلاء فعلوا ما لم يفعله غيرهم، والعينات الشبيهة بالإله التي لا تفعل تفعلها. ألا يجب أن يعقل الناس من هذا عن شيء ما؟

اعتمد خبراء الملاكمة على القياسات الفيزيائية، المسماة «حكايات الشريط»، للتعرف على مصادر الموهبة الفطرية الطبيعية للملاكم الواعد. تضمنت هذه القياسات حجم قبضة المقاتل وامتدادها، واتساع الصدر، والوزن.

فشل **محمد علي كلاي** في هذه القياسات. فاعتبروه لا يملك صفات الملاكم بالفطرة، أي ليس ملاكماً بطبيعته. كانت لديه سرعة كبيرة لكنه لا يمتلك بنية مقاتل كبير، وليس لديه القوة الضرورية، ولم تكن لديه تلك التحركات الكلاسيكية. في الواقع، كان يلاكم بشكل خاطئ. لم يمنع اللكمات بذراعيه ومرفقيه، بل كان يلاكم مثل أي هاو، حتى إنه أبقى فكَّه مكشوفاً، ويسحب جذعه للخلف لتفادي تأثير اللكمات القادمة، وهذا ما جعل خوسيه توريس يصفه بالعبارات التالية: «إن محمد علي كلاي يشبه رجلاً وجد نفسه بين قضبان سكة الحديد، فهو يحاول تجنب الاصطدام بقطار قادم ليس عن طريق الانتقال إلى أحد الجانبين أو إلى الجانب الآخر من المسار، ولكن من خلال الجري نحو الخلف».

أما خصم محمد علي كلاي سوني **ليستون**، فاعتبر ملاكماً بالفطرة الطبيعية. وذلك لامتلاكه كل القياسات المطلوبة مثل الحجم والقوة والخبرة، فكان تقييم قوته «قوة أسطورية». وبات بالنسبة للجميع أنه من غير المتصور أو المعقول أبداً أن يتمكن محمد علي من هزيمة سوني ليستون. وجرت المباراة بينهما واعتبرت مباراة مضحكة للغاية لدرجة أن المدرجات كانت نصف ممتلئة فقط.

ولكن بصرف النظر عن سرعته، كان تألق علي يكمن في فكره وفي دماغه وليس في قوَّة عضلاته. فقام بتكبير حجم خصمه نفسياً وذهب إلى جواره العقلي. ولم يقتصر الأمر على دراسته لأسلوب قتال خصمه ليستون فحسب، بل راقب عن كثب نوعية شخصية ليستون خارج الحلبة أيضاً. وفي تصريح لمحمد علي عن خصمه القادم سوني ليستون قال: «لقد قرأت كل ما أستطيع قراءته عن الوسط الذي جرت فيه مبارياته. تحدثت مع أناس كانوا حوله أو تحدثوا معه. كنت أرقد في الفراش بعد انتهاء جمع كل الأشياء التي تخصه معاً وأفكر فيها، وأحاول الحصول على صورة لكيفية عمل عقله».

ثم قام محمد علي بتحويل كل ما درسه عن خصمه إلى درسٍ ضده في الحلبة.

لماذا كان محمد علي كلاي يظهر «كالمجنون» قبل كل قتال؟

لأنه، كما يقول توريس، كان يعلم أن الضربة القاضية هي تلك التي لا يراها أحد وهي قادمة. قال محمد علي: «كان على ليستون أن يصدق أنني مجنون. وأنني قادر على فعل أي شيء. لذلك لم يستطع أن يرى مني شيئاً على الإطلاق باستثناء الفم، وهذا كل ما أردت أن يراه!»

تطفو مثل الفراشة، وتلدغ مثل النحلة في وقت لا تستطيع يداك ضرب ما لا تستطيع عيناك رؤيته.

كان فوز محمد علي كلاي على ليستون هو تاريخ بحد ذاته في مسيرة الملاكمة كلها. صرح مدير ملاكمة مشهور برأيه حول محمد علي قائلاً: «كان محمد علي كلاي مفارقة بحد ذاته. فقد أدى على الحلبة أداء جسدياً خاطئاً تماماً، ومع ذلك، كان دماغه طيلة المباراة في حالة عمل مثالية.» وتابع بابتسامة عريضة

مكتوبة على وجهه: «لقد أظهر لنا جميعاً، أن جميع الانتصارات تأتي من هنا»، وضرب جبهته بإصبعه السبابة. ثم رفع قبضتيه قائلاً: «ليس من هنا».

لم يغير هذا رأي الناس بشأن الموقف المادي. لا، نحن نلقي نظرة على علي الآن، بعد فوات الأوان، ونرى جثة ملاكم عظيم. كان من الخطير أن عقله كان حاداً للغاية، وقام بتأليف قصائد مسلية، لكننا ما زلنا نعتقد أن عظمته كانت في جسده. ولا نفهم كيف فشل الخبراء في رؤية هذه العظمة منذ البداية.

مايكل جوردن

لم يكن مايكل جوردان رياضياً بالفطرة أيضاً. وربما الرياضي الأصعب في تاريخ الرياضة. ومن المعروف جيداً أن مايكل جوردان فصل من فريق المدرسة الثانوية - نحن نضحك على المدرب الذي فصله. حتى إِن الجامعة التي أراد اللعب لصالحها (ولاية كارولينا الشمالية) رفضت انضمامه إليها.

حسناً، أليسوا حمقى؟

كان بإمكان أول فريقي سلة NBA الطلب منه واختياره ليكون في صفوفهما لكنهما لم يختاراه أيضاً. يا له من خطأ فظيع! لأننا نعلم الآن أنه كان أعظم لاعب كرة سلة على الإطلاق، ونعتقد أنه كان من المفترض أن يكون واضحاً لهم منذ البداية. عندما ننظر إليه نرى مايكل جوردان. ولكن في تلك المرحلة كان مايكل جوردان وحيداً، وعندما تم فصل جوردان من فريق الجامعة، شعر بالدمار. تقول والدته: «أخبرته أن يعود ويؤدب نفسه». هل أصغى الصبي إلى كلام والدته. نعم، لقد كان يغادر المنزل كل صباح في تمام الساعة السادسة للذهاب للتدريب قبل موعد الدراسة في الجامعة.

في جامعة نورث كارولينا، عمل باستمرار على نقاط ضعفه - في الدفاع وتمرير الكرة وتسديدها. فوجئ المدرب باستعداده للعمل بجدية أكثر من أي شخص آخر. وذات مرة، بعد أن خسر الفريق المباراة الأخيرة في الموسم، ذهب جوردان ومارس تسديداته لساعات يومياً. استعداداً لمباريات العام المقبل. حتى في ذروة نجاحه وشهرته - بعد أن جعل نفسه عبقرياً رياضياً - ظلت تدريباته الشاقة أسطورية. ووصفه مساعد مدرب بولز السابق جون باخ بأنه «عبقري يريد باستمرار ترقية عبقريته».

بالنسبة لجوردان، ينبع النجاح من العقل. «إن الصلابة العقلية والقلب هما أقوى بكثير من بعض المزايا الجسدية التي قد تكون لديك. لطالما قلت ذلك، وكنت أؤمن بذلك دائماً». لكن الآخرين لا يفعلون ذلك. ينظرون إلى مايكل جوردان ويرون الكمال المادي أنه السبب الوحيد الذي أدى إلى عظمته.

بيبي روث

ماذا عن بيب روث؟ الآن، من الواضح أنه لم يكن مستودعاً من كمال الأجسام البشري. لقد كان رجلاً ذا شهية شهيرة ومعدة ضخمة منتفخة وبارزة من بزة اليانكي.

واو، ألا يجعله ذلك أكثر طبيعية؟ ألم يكن مجرد سكير طوال الليل ثم ذلك النوع المكب على طاولة الطعام في الصباح التالي وقد يمارس بعض اللكمات خارج المنزل في بعض الأحيان؟

لم يكن بيبي طبيعياً أيضاً. في بداية حياته المهنية، لم يكن بيب روث رامياً في أي فريق بيسبول من قبل. لكنه امتلك القوة، القوة التي جاءت من التزامه الكامل في كل مرة يتأرجح فيها. عندما يلعب، تظهر روعته، لكنه كان متقلباً للغاية.

صحيح أنه يستهلك كميات هائلة من الخمور وكميات غير مسبوقة من الطعام. وبعد وجبة ضخمة، يرحب بتناول فطيرة حلوى كاملة أو عدة فطائر محلاة، لكنه يستطيع أيضاً أن يضبط نفسه عندما يحتم عليه الأمر. خلال العديد من فصول الشتاء كان يتدرب خارج الموسم طوال اليوم في صالة الألعاب الرياضية ليصبح أكثر لياقة. في الواقع، بعد موسم ١٩٢٥، عندما بدا وكأنه تم غسله، التزم بالفعل بالحصول على الشكل اللائق، وقد نجح ذلك. من عام ١٩٢٦ حتى عام ١٩٣١، حين حاز ٣٥٤ رمية، بمتوسط ٥٠ في العام و١٥٥ جرياً.

يقول روبرت كريمر، كاتب سيرة حياته: «وضعت روث على أفضل عرض للرمي المستمر الذي شهدته البيسبول على الإطلاق... من رماد عام ١٩٢٥، ارتفع بيبي روث مثل صاروخ». من خلال انضباطه. كما أحب أن يتمرن. في الواقع، حينما انضم إلى فريق بوسطن ريد سوكس، واستاء منه المحاربون القدامى لرغبته في التدرب على تمرين الضرب كل يوم. لم يكن مجرد مبتدئ، بل كان رامياً مبتدئاً. من كان يعتقد أنه سيحاول ممارسة الضرب؟

ذات مرة، في وقت لاحق من حياته المهنية، تم تأديبه وحظره من المباراة. كان هذا مرة واحدة ومع ذلك لم يسمحوا له بالتدرب، وهذا مؤلم حقاً.

تحدث تاي كوب بأن وضع روث كرامٍ ساعده على تطوير ضربته. لماذا يساعد الرمي في الضرب؟ قال كوب: «لأنه جرَّب التسديد». «لا أحد يهتم كثيراً إذا ضرب الرامي أو بدا سيئاً في المضرب، لذا يمكن لروث أن يأخذ هذا الاحتمال الكبير. إذا فاته ذلك، فلا يهم مع مرور الوقت، فقد تعلم المزيد والمزيد عن كيفية التحكم في تلك الأرجوحة الكبيرة وضرب الكرة بالمضرب.

وبحلول الوقت الذي أصبح فيه لاعباً بدوام كامل، كان مستعداً في كل لحظة».

ومع ذلك، فإننا نتمسك سريعاً بما يسميه ستيفن جاي جولد. «وجهة النظر الشائعة بأن لاعبي كرة القدم هم من لحم الكتف، ويعرضون بشكل فطري وبدون عناء المواهب التي توفرها لهم الفطرة».

المرأة الأسرع على وجه الأرض

ماذا عن ويلما رودولف، التي أشيد بها بأنها أسرع امرأة على وجه الأرض بعد فوزها بثلاث ميداليات ذهبية للسباقات والتتابع في أولمبياد روما ١٩٦٠؟

كانت بعيدة كل البعد عن كونها شابة. مجرد طفلة ناضجة، رقمها عشرون بين اثنين وعشرين طفلاً ولدوا لوالديها، وطفل مريض ومقعد. في سن الرابعة، كادت تموت تقريباً بسبب صراع طويل مع الالتهاب الرئوي المزدوج، والحمى القرمزية، وشلل الأطفال! وهي التي ظهرت مع ساق يسرى مشلولة في الغالب. أعطى الأطباء لها القليل من الأمل في استخدامها مرة أخرى. لكنها ولمدة ثماني سنوات، تابعت بقوة العلاج الطبيعي، حتى إنها في سن الثانية عشرة، تخلت عن عكازها وبدأت في المشي بشكل طبيعي.

إذا لم يكن هذا درساً يمكن تطوير المهارات البدنية فيه، فما هو إذن؟ ذهبت على الفور وطبقت هذا الدرس على كرة السلة والجري، على الرغم من أنها خسرت كل سباق دخلت إليه في أول لقاء رسمي لها.

بعد مسيرتها المذهلة، قالت: «أريد فقط أن يذكرني الناس كسيدة مجتهدة».

ماذا عن جاكي جوينر كيرسي، التي لقبت بأعظم لاعبة قوى في كل العصور؟

بين عامي ١٩٨٥ وبداية عام ١٩٩٦، فازت في كل منافسة سباعية شاركت فيها. ما هو السباعي بالضبط؟ إنه حدث مرهق لمدة يومين يتكون من سبعة أجزاء ويتكون من سباق ١٠٠ متر حواجز، والقفز العالي، ورمي الرمح، وسباق ٢٠٠ متر، والقفز الطويل، ورمي الكرة الحديدية، وسباق ٨٠٠ متر. لا عجب في أن يتم تسمية الفائز كأفضل رياضي في العالم. وتابعت مسيرتها وحصلت جوني كيرسي على أعلى ست درجات في تاريخ الرياضة، وحققت أرقاماً قياسية عالمية، وفازت ببطولتين عالميتين بالإضافة إلى ميداليتين ذهبيتين أولمبيتين (ست إذا احتسبناها في أحداث أخرى).

هل كانت تملك هذه الطبيعة بالفطرة؟ هل كانت لديها موهبة؟ نعم. ولكن حينما بدأت السباق، انتهت في المركز الأخير بعد وقت قصير من الانطلاق. وكلما عملت لفترة أطول، زادت سرعتها أكثر، لكنها لم تفز بأي سباق. أخيراً، بدأت في الفوز. ما الذي تغير؟

تقول بصراحة لشرح سبب نجاحها:

«قد يعزو بعضهم تحولي إلى قوانين الوراثة، أما أنا فأعتقد أن الفوز هو مكافأتي على كل ساعات الجري تلك على الطرقات، وأرصفة الحي وممرات المدرسة». وتابعت وهي تشارك سر نجاحها المستمر: «هناك شيء يتعلق برؤية نفسي تتحسن وهذا ما يحفزني ويثيرني. هذه هي الحال الآن، بعد ست ميداليات أولمبية وخمسة أرقام قياسية عالمية. هذه هي الطريقة التي كنت فيها في فتاة بدأتْ للتو في الدخول في لقاءات السباق».

حصلت على آخر ميداليتين لها (بطولة عالمية وميدالية أولمبية)، وكانت مصابة بنوبة ربو وإصابة شديدة في أوتار الركبة.

لم تكن المواهب الفطرية تأخذ مجراها. إنها العقلية التي تحدثت.

يجب ألا يحتاج أصحاب الفطرة إلى أي جهد

هل تعلم بوجود اعتقاد راسخ يقول إنه يجب ألا تتدرب جسدياً إذا أردت لعب الجولف، وأنك إذا بنيت قوتك الجسدية ستفقد «لمستك»؟ واستمر هذا الاعتقاد سائداً حتى جاء تايير وودز مع أنظمة التمرين وعادات الممارسة الشديدة، وفاز في كل بطولة نافس فيها.

في بعض الثقافات، يلاقي الرفض الحاد جميع الأشخاص الذين يحاولون تجاوز مواهبهم الفطرية من خلال التدريب. لأنه حسب منطقهم من المفترض أن تقبل مكانك في الحياة. هذه الثقافات كانت ستكره موري ويلز. الذي لعب البيسبول متلهفاً في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي وكان يحلم بأن يكون بطلاً كبيراً. كانت مشكلته أن ضربه لم يكن جيداً بما فيه الكفاية، لذلك عندما وقع عليه السماسرة، أرسلوه إلى الدوريات الصغيرة. وقد أعلن لأصدقائه بفخر، «في غضون عامين، سأكون في بروكلين ألعب مع جاكي روبنسون». وكان على خطأ. وعلى الرغم من تنبئه المتفائل وممارسته اليومية القاسية، فقد قضى في الدوريات الصغيرة لمدة ثماني سنوات ونصف. في منتصف السنة الثامنة اقترح عليه مدير الفريق أن يكون الضارب في الفريق قائلاً لويلز: «أنت في حالة ركود لمدة سبع سنوات ونصف، ليس لديك ما تخسره». بعد ذلك بوقت قصير، عندما كسرت إصبع قدم الضارب دوجر، تم استدعاء ويلز. وجاءت فرصته.

كانت ضرباته لا تزال غير جيدة بما فيه الكفاية. لكنه لم يكن مستعداً للاستسلام، فذهب إلى مدرب القاعدة الأولى وطلب منه المساعدة؛ وعملا معاً عدة ساعات كل يوم زيادة على تدريباته العادية. ومع ذلك لم يتقدم كثيراً في ضرب كرة البيسبول. فيئس وأراد الإقلاع عن متابعة التدريب، لكن مدرب القاعدة الأولى رفض تركه. الآن بعد أن تم وضع الميكانزيم في مكانه، كان على ويلز العمل من ذهنه.

بدأ يضرب - وبسرعته الكبيرة بدأ في لمس القواعد. درس رميات الرماة والملتقطين المنافسين، واكتشف أفضل لحظات للمس القاعدة. فطور الانطلاق المفاجئ وقوّى الانحراف الفعال. وبدأ في تشتيت الرماة، وإلقاء الماسكين، وإثارة المشجعين. وأخيراً ذهب ويلز لكسر الرقم القياسي (Ty Cobb) في القواعد الملموسة، وهو رقم قياسي لم يسبق له مثيل لمدة سبعة وأربعين عاماً في ذلك الموسم، فانتُخب كأفضل لاعب في الدوري الوطني.

الذكاء الرياضي

قد تعتقد أنه في عالم الرياضة يجب أن ترى العلاقة بين الممارسة وتطوير الأداء - وبين العقل والأداء - والتوقف عن الإكثار من المواهب البدنية الفطرية. لكن يبدو الأمر كما لو أنهم يرفضون أن يروا شيئاً لا يعجبهم. ربما لأنه، كما يقترح مالكولم جلادويل، يفضل الناس الهبة الطبيعية على القدرة المكتسبة. ويجادل قائلاً، بقدر ما تتحدث ثقافتنا عن الجهد الفردي وتحسين الذات، فنحن في الأعماق نقدس الفطرة. نود أن نفكر في أبطالنا محبوبينا **(معبودينا)** كأبطال خارقين ولدوا مختلفين عنا. لا نحب أن نفكر فيهم كأشخاص عاديين نسبياً جعلوا أنفسهم غير عاديين. لمَ لا؟ بالنسبة لي هذا أكثر إثارة للدهشة.

حتى عندما يرغب الخبراء في التعرف على دور العقل، يستمرون في الإصرار على أنه فطري بالكامل! لقد أذهلني هذا حقاً عندما جئت إلى مقال حول مارشال فولك، الظهير العظيم لفريق سانت لويس رامز لكرة القدم. أصبح فولك للتو أول لاعب يحصل على ألفي اندفاع واستلام ساحات مجمعة في أربعة مواسم متتالية.

كما تحدث المقال الذي كتب عشية بطولة سوبر بول لعام ٢٠٠٢، عن مهارة فولك الغريبة في معرفة مكان كل لاعب في الملعب، حتى في حالة الفوضى الدائرية التي يعانيها اثنان وعشرون لاعباً يركضون ويسقطون. إنه لا يعرف أين هم فقط، ولكنه يعرف أيضاً ماذا يفعلون، وما الذي سيفعلونه. ووفقاً لزملائه، فهو لم يتلق أي مخالفة على الإطلاق.

أمر لا يصدق. كيف يفعل ذلك؟

كما يقول فولك، لقد أمضى سنوات وسنوات في مشاهدة كرة القدم الأمريكية. حتى في المدرسة الثانوية حصل على وظيفة بائع في الملاعب، وكان يكره هذا العمل، لأنه كان يفضل متابعة كرة القدم للمحترفين. أثناء مشاهدته، كان يسأل دائماً السؤال لماذا ؟: «لماذا ندير هذه المسرحية؟» «لماذا نهاجم بهذه الطريقة؟» «لماذا يفعلون هذا؟» «لماذا يفعلون ذلك؟» يقول فولك: «هذا السؤال جعلني منخرطاً بشكل أساسي في كرة القدم بطريقة أكثر عمقاً».

كمحترف، لم يتوقف قطُّ عن التساؤل عن السبب والتعمق في طرق عمل اللعبة. من الواضح أن فولك نفسه يرى أن مهاراته هي نتاج فضوله ودراسته اللامحدودين.

كيف يرى اللاعبون والمدربون ذلك؟ يرونه باعتباره هبة طبعاً! يقول أحد زملائه المخضرمين: «مارشال حاصل على أعلى معدل ذكاء كرة قدم من أي لاعب لعبت معه على الإطلاق». يصف زملاؤه الآخرون في الفريق قدرته على التعرف على المحاذاة الدفاعية على أنها «هبة». وفي خوف من مجموعة مهاراته، أوضح أحد المدربين: «يتطلب الأمر ذكاءً فطرياً في كرة القدم للقيام بكل ذلك».

«الشخصية»

ولكن ألا يوجد بعض الفطريين والرياضيين الذين يبدو منذ البداية أنهم «يملكونها» حقّاً؟

نعم، وكما هي الحال بالنسبة لبيلي بين وجون ماكنرو، فقد تكون هذه لعنة في بعض الأحيان. مع كل الثناء على موهبتهما ومع قلة حاجتهما للعمل أو لتطوير نفسيهما، يقعان بسهولة أكبر في العقلية الثابتة. يقول بروس جينر، الحاصل على الميدالية الذهبية الأولمبية عام ١٩٧٦ في العشاري، «لو لم أكن مصاباً بعسر القراءة، ربما لم أكن لأفوز بالألعاب».

لو كنت َقارئاً أفضل، لكان ذلك سيأتي بسهولة أكبر، ولكانت الرياضة ستأتي بسهولة... ولم أكن لأدرك قطُّ أن الطريقة التي ستمضي بها في حياتك هي العمل الشاق. «فالموهوبون بالفطرة، الذين تخلصوا من تفوقهم، لا يتعلمون كيفية العمل بجد أو كيفية التعامل مع الانتكاسات».

هذه قصة بيدرو مارتينيز، الرامي الرائع مع بوسطن ريد سوكس، الذي دمر نفسه بنفسه عندما كانوا في أمس الحاجة إليه. لكنها أيضاً قصة أكبر، قصة عن **الشخصية**.

كانت مجموعة من الكتاب الصحفيين الرياضيين من نيويورك تايمز وبوسطن جلوب على متن طيران الخطوط الجوية دلتا إلى بوسطن. وتم الأمر كما يلي: لقد توجهوا إلى اللعبة الثالثة من سلسلة التصفيات في الدوري الأمريكي لعام ٢٠٠٣ بين نيويورك يانكيز وبوسطن ريد سوكس. وركزوا في حديثهم على الشخصية، واتفق كتاب بوسطن على مضض جميعاً على أن اليانكيز يمتلكون التميز الشخصي بقوة.

من بين أمور أخرى، تذكر الصحفيون الرياضيون ما فعله اليانكيز لنيويورك قبل عامين. كان ذلك في أكتوبر ٢٠٠١، وكان سكان نيويورك قد عاشوا للتو بعد الحادي عشر من سبتمبر أيلول. لقد كنت هناك وكنا محطمين، وبحاجة إلى بعض الأمل. احتاجت المدينة إلى اليانكيز للذهاب إلى بطولة العالم. لكن اليانكيز عاشوا خلال هذه الأحداث أيضاً، وقد أصيبوا وتعبوا. وبدا أنه لم يعد لديهم شيء قطُ. لا أعرف من أين حصلوا عليهم، لقد حفروا عميقاً وصقلوا فريقاً تلو الآخر، وكل فوز أعادنا إلى الحياة قليلاً، ومنحنا المزيد من الأمل في المستقبل. وبفضل حاجتنا، أصبحوا أبطال الدوري الأمريكي الشرقي، ثم في بطولات الدوري الأمريكي، ثم في بطولة العالم، حيث قاموا بجري شجاع وكادوا ينجحون. الكل يكره اليانكيز. إنه الفريق الذي تتَّحد جذور الدولة بأكملها ضده. لقد نشأت وأنا أكره اليانكيين أيضاً، ولكن بعد ذلك كان عليّ أن أحبهم. هذا ما عناه الكتاب الرياضيون من قبل عن الشخصيات.

الشخصية، كما قال الكتاب الرياضيون. إنهم يعرفونها عندما يرونها - إنها القدرة على الحفر والعثور على القوة حتى عندما تسير الأمور ضدك.

في اليوم التالي، أظهر بيدرو مارتينيز، رامي بوسطن المبهر ولكن المفرط التدليل، ما تعنيه كلمة شخصية. من خلال إظهار ما هو ليس كذلك.

لم يرد أحد هذه البطولة الأمريكية أكثر مما أرادها فريق بوسطن ريد سوكس. ربما لأنهم لم يفوزوا ببطولة العالم منذ خمسة وثمانين عاماً، منذ لعنة بامبينو - أي منذ أن باع مالك سوكس هاري فرازي بيب روث إلى اليانكيز مقابل المال لتمويل عرض برودواي.

كان من السوء بما فيه الكفاية أن يبيع أفضل رام أعسر في لعبة البيسبول (روث في ذلك الوقت)، ولمن باعه؟ للعدو المحتقر. الأمر الذي أدى إلى سيطرة فريق اليانكيز على البيسبول، وفوزهم على ما بدا للجميع، في بطولات العالم التي لا نهاية لها.

وفي الوقت نفسه، وصل بوسطن ريد سوكس إلى أربع بطولات عالمية والعديد من التصفيات، لكنهم خسروها كلها. وكانت خساراتهم تتم دائماً بأكثر الطرق مأساوية. وذلك من خلال الاقتراب المؤلم من النصر ثم الانهيار. وهنا، أخيراً، كانت فرصة أخرى لمحاربة لعنة وهزيمة منافسيهم. لو فازوا، فإنهم سيقومون بهذه الرحلة إلى بطولة العالم وسيبقى اليانكيز في منازلهم. بيدرو مارتينيز كان أملهم. في الواقع، في وقت سابق من الموسم، تعب تعباً شديداً. ومع ذلك، بعد رمي مباراة جميلة، بدأ مارتينيز يفقد تقدمه ويتخلف. ماذا فعل بعد ذلك؟ ضرب الكرة بضارب العصا الخصم (كريم غارسيا)، وهدد آخر (خورخي بوسادا)، وألقى برجل يبلغ من العمر اثنين وسبعين عاماً على الأرض (مدرب اليانكي دون زيمر).

وكما كتب جاك كاري الكاتب في صحيفة نيويورك تايمز: «كنا نعلم أننا سنشاهد مواجهه بين بيدرو ضد روجر [كليمنس] بعد ظهر لا يُنسى في

فينواي بارك، لكن لم يتوقع أحد مشاهدة بيدرو ضد غارسيا، بيدرو ضد بوسادا، بيدرو ضد زيمر».

حتى كتاب بوسطن شعروا بالذعر. سأل دان شونيسي، من صحيفة جلوب: «أيهما تفضل الآن، عشاق ريد سوكس؟ روجر كليمنس، الذي حافظ على رباطة جأشه وتصرف كمحترف ليلة السبت، ثم فاز بالمباراة لفريقه على الرغم من غضبه الواضح أم مارتينيز الرضيع الذي يضرب رجلاً بعد أن رمى رميته، ثم يشير إلى رأسه وإلى ماسك يانكيز خورخي بوسادا، مهدداً، «أنت التالي»؟

لا يحب عشاق ريد سوكس سماع ذلك، لكن مارتينيز كان محرجاً يوم السبت، وشكل وصمة عار على لعبة البيسبول. يفلت منه لأنه بيدرو. هل يمكن لمارتينيز الوقوف مرة واحدة والاعتراف بأنه على خطأ؟ مثل بيلي بين، لم يكن بيدرو مارتينيز يعرف كيف يتسامح مع الإحباط، ولم يكن يعرف كيف يتراجع ويحول نكسة مهمة إلى فوز مهم. ولا يمكنه، مثل بيلي بين، أن يعترف بأخطائه ويتعلم منها. لأنه ألقى بنوبة غضبه بدلاً من القيام بالمهمة، فاز اليانكيز بالمباراة واستمروا في الفوز في مباراة أخرى.

اتفق كتاب الرياضة على متن الطائرة على أن شخصية اللاعب هي كل شيء. لكنهم اعترفوا أنهم لم يفهموا من أين أتت. ومع ذلك، أعتقد الآن أننا بدأنا نتوصل إلى فكرة أن الشخصية تنمو خارج عقليتها.

نحن نعلم الآن أن هناك عقلية ما ينغمس فيها الناس من خلال فكرة مواهبهم وتخصصهم. وعندما تسوء الأمور، يفقدون تركيزهم وقدراتهم، ويضعون كل ما يريدونه في خطر، وهو في هذه الحالة، كل شيء يريده الفريق والمعجبون به بشدة.

نحن نعلم أيضاً أن هناك عقلية تساعد الناس على التأقلم بشكل جيد مع الانتكاسات، وتوجههم إلى إستراتيجيات جيدة، وتقودهم إلى التصرفات التي تصب في مصلحتهم.

انتظر. القصة لم تنته بعد.

بعد عام واحد، تقابل السوكس واليانكيز وجها لوجه مرة أخرى. ومن يفوز بأربع مباريات من أصل سبع سيكون بطل الدوري الأمريكي وسينطلق إلى بطولة العالم. فاز فريق اليانكيز بالمباريات الثلاث الأولى، وبدا مصير بوسطن ريد سوكس المهين على شفا حفرة الهزيمة مرة أخرى.

لكن فريق بوسطن في ذلك العام كان يريد تبديل نجومه. لقد بدلوا واحداً، وحاولوا تبديل آخر (لم يكن أحد يريده)، فأرسلوا الرسالة: «هذا فريق، وليس حفنة من النجوم. نحن نعمل بجد بعضنا لبعضٍ».

بعد أربع جولات تالية، كان بوسطن ريد سوكس أبطال الدوري الأمريكي. ثم أبطال العالم. وكانت المرة الأولى منذ عام ١٩٠٤ التي هزمت فيها بوسطن فريق اليانكيز في سلسلة بطولات، تظهر شيئين. أولا، أن اللعنة انتهت. وثانياً، يمكن تعلم هذه الشخصية.

المزيد عن الشخصية

لنأخذها من القمة مع بيت سامبراس وعقلية التطور. في عام ٢٠٠٠، كان سامبراس في ويمبلدون، محاولاً إحراز فوزه الثالث عشر في بطولة جراند سلام للتنس. في حال فوزه سوف يحطم الرقم القياسي الذي حققه روي إيمرسون في اثني عشر فوزاً في البطولات الكبرى. على الرغم من أن سامبراس تمكن من

الوصول إلى النهائيات، إلا أنه لم يلعب بشكل جيد في البطولة ولم يكن متفائلاً بشأن فرصه ضد الشاب القوي باتريك رافتر.

خسر سامبراس المجموعة الأولى، وكان على وشك خسارة المجموعة الثانية. كان خاسراً ٤-١ في شوط كسر التعادل. حتى إِنه قال، «لقد شعرت حقاً أن المباراة كانت تنزلق بعيداً». ما الذي كان سيفعله ماكنرو؟ ماذا كان سيفعل بيدرو مارتينيز؟ ماذا فعل سامبراس؟

كما قال ويليام رودين، «لقد... بحث عن إطار مرجعي يمكن أن يحمله». يقول سامبراس، «عندما تجلس في استراحة التبديل، تفكر في المباريات السابقة التي فقدت فيها المجموعة الأولى... يجب أن تعود وتفوز بالأشواط الثلاثة التالية. هناك وقت. أنت تفكر في تجاربك السابقة، ووهي تمكنك من تجاوز هذه المحنة».

فجأة، حصل سامبراس على خمس نقاط. ثم اثنتين أخريين. وفاز في المجموعة الثانية وكان ما يزال نشيطاً.

يقول رودن: «الليلة الماضية، أظهر سامبرا جميع صفات البطل: الخسارة في المجموعة الأولى، الضعف بالقرب من الهزيمة، ثم العودة والانتصار النهائي».

تحدثت جاكي جوينر - كيرسي مع نفسها أثناء نوبة ربو خلال بطولة العالم الأخيرة. وكانت تستعد للبدء في سباق ٨٠٠ متر، وهو آخر حدث في سباق السباعي، شعرت أن نوبة ربو بدأت تهاجمها بقوة: «استمري في ضخ ذراعيك، إن الأمر ليس بهذا السوء، لذا استمري. يمكنك فعلها. لن تتعرضي لهجوم كامل. لديك ما يكفي من الهواء. لقد ربحت هذا الشيء، اركضي بأقصى سرعة تستطيعينها في الـ ٢٠٠ متر الأخيرة يا جاكي».

أمرت نفسها على طول الطريق لتحقيق النصر. «يجب أن أقول إن هذا هو أعظم انتصار لي، بالنظر إلى المنافسة ومراحل الصعود والهبوط الذي مررت بها إذا أردت ذلك حقاً، كان عليَّ أن أنتصر».

في أولمبيادها الأخير، حدث الشيء المرعب. أجبرتها إصابة في أوتار الركبة على الانسحاب من السباعي. لقد تحطمت. لم تستطع حضور الحدث، فهل ستكون جاهزة للمنافسة في الوثب الطويل بعد بضعة أيام؟

قالت لأول قفزاتها الخمس لا. لم تكن في مكان قريب من مستوى الميدالية. لكن بالقفزة السادسة فازت بميدالية برونزية، وهي أغلى من الميداليات الذهبية. «جاءت قوة تلك القفزة السادسة من انكسارات قلبي المتنوعة على مر السنين التي جمعت فيها كل آلامي وحولتها إلى أداء قوي مفرد».

هذا مماثل لما عرضه جوينر كيرسي في جميع صفات البطل: الخسارة، الضعف قرب الهزيمة، ثم العودة والانتصار النهائي.

الشخصية والقلب والإرادة وعقل البطل

يمكن إطلاق أسماء مختلفة عليه، ولكنه نفس الشيء. إنه ما يجعلك تتدرب، وهو ما يسمح لك بالحفر وكشفه عندما تكون في أشد الحاجة إليه.

تذكر كيف أخبرنا ماكنرو بكل الأشياء التي جرت بسوء معه وجعلته يفشل في كل مباراة خسرها؟ كانت إحداها في طقس بارد وكان في أخرى حاراً، ومرت أوقات شعر فيها بالغيرة، وأوقات أخرى كان فيها مستاء، وكان في كثير جداً من الأوقات مشتتاً.

ولكن، كما تخبرنا بيلي جان كينغ، فإن علامة البطل هي القدرة على الفوز عندما لا تكون الأمور على ما يرام تماماً - عندما لا تلعب بشكل جيد ولا تكون مشاعرك هي المناسبة.

إليك كيف علمت ماذا يعني أن تكون بطلاً. كانت كينغ في نهائيات فورست هيلز تلعب ضد مارجريت سميث (لاحقاً مارجريت سميث كورت)، التي كانت في ذروة عظمتها. كانت كينغ قد لعبت معها أكثر من اثنتي عشرة مرة، وفازت عليها مرة واحدة فقط.

في المجموعة الأولى، لعبت كينغ بشكل رائع. لم تفوت أية كرة طائرة وتقدمت بفارق جميل. فجأة، انتهت المجموعة، وفازت بها سميث.

في المجموعة الثانية، بنت كينج مرة أخرى هجوماً رائدا وكانت تعمل على الفوز بالمجموعة. وقبل أن تدري، فازت سميث بالمجموعة الثانية وبالمباراة.

في البداية، كانت كينج في حيرة. لم تقم قطُّ ببناء مثل هذه الإدارة الرائدة في مثل هذه المباراة المهمة. ولكن بعد ذلك انفجرت باكية!

لحظة. في كل مرة، فهمت فيها ماذا يكون البطل: شخص يمكنه رفع مستويات لعبه عندما يحتاج إليها. وعندما تكون المباراة على المحك، فجأة «تصبح أكثر صعوبة بثلاث مرات تقريباً».

انفجرت جاكي جوينر - كيرسي باكية! لحظة أيضاً.

كانت في الخامسة عشرة من عمرها وتتنافس في سباعي في أولمبياد اتحاد الجامعات الأمريكية AAU للشباب. وكل شيء يعتمد على الحدث الأخير، وهو سباق ٨٠٠ متر، وهو حدث تخاف منه. كانت مرهقة وكانت تتنافس مع عداءة

مسافات خبيرة لم تضاهِها أية عداءة أخرى في تلك الفترة. أما هي فقد فعلتها هذه المرة.

«شعرت بنوع من الفخر. لو أثبت أنني أستطيع الفوز عندما أريد ذلك بشكل سيئ لدرجة أن الفوز سيظهر لي كأنه لا يمكنني التنافس فقط مع أفضل الرياضيين في البلد، بل سأجعل نفسي تفوز».

غالباً ما تُوصف بأنها أفضل لاعبة كرة قدم في العالم، وتقول ميا هام إنها كانت تُسأل دائماً: «ميا، ما هو أهم شيء يجب أن تمتلكه لاعبة كرة القدم؟» وأجابت بلا تردد «الصلابة العقلية». ولم تقصد بعض السمات الفطرية. عندما يريد أحد عشر لاعباً أن يطيحوا بك، وعندما تكون متعباً أو مصاباً، أو عندما يكون الحكام ضدك، لا يمكنك ترك أي منهم يؤثر على تركيزك. كيف تفعل ذلك؟ عليك أن تتعلم كيف. قالت هام: «إنها إحدى أصعب جوانب كرة القدم وهي التي أعانيها في كل مباراة وكل تدريب».

بالمناسبة، هل تعتقد هام أنها كانت أعظم لاعبة في العالم؟ لا. «وبسبب ذلك، قالت»، في يوم من الأيام قد أكون كذلك.«في مجال الرياضة، هناك دائماً مواقف «تكون أو لا تكون»، عندما يتعين على اللاعب العبور أو ينتهي كل شيء.

وقع جاك نيكلوس، لاعب الجولف الشهير، في هذه المواقف عدة مرات في مسيرته المهنية الطويلة في ملاعب رابطة لاعبي الغولف المحترفين PGA - حيث كانت البطولة تتوقف على نقطة من صنعه. وإذا كان عليك التخمين، كم عدد هذه الضربات التي فوتها؟ الجواب واحدة. واحدة فقط!

هذه هي عقلية البطولة. إنها الطريقة التي يفوز بها الأشخاص غير الموهوبين على منافسيهم في المباريات.

يروي جون وودن، مدرب كرة السلة الأسطوري، إحدى قصصه المفضلة. ذات مرة، بينما كان وودن لا يزال مدرباً في المدرسة الثانوية، كان أحد اللاعبين غير سعيد لأن اسمه لم يكن مدرجاً في قوائم المباريات الكبيرة. توسل اللاعب، إيدي باولسكي، إلى وود لمنحه فرصة، فرجع وودن في قراره وقال: «حسناً يا إدي، سأعطيك فرصة. سأبدأ بك ضد فورت واين سنترال ليلة الغد». يخبرنا وودن: «فجأة، تساءلت من أين أتت هذه الكلمات». دخلت ثلاثة فرق في معركة من أجل المركز الأول في إنديانا، أحدهم كان فريقه والآخر فورت واين سنترال، فريق ليلة الغد.

في الليلة التالية، بدأ وودن اللعب بإيدي وتوقع أن إيدي سيستمر في الملعب لمدة دقيقة أو دقيقتين على الأكثر، خاصة أنه سيواجه فورت واين أرمسترونغ، أصعب لاعب في الولاية.

جاء في تقارير وودن: «حصل ارمسترونغ على أقل مجموع نقاط في حياته المهنية. سجل إيدي ١٢ نقطة، وأظهر فريقنا أفضل توازن في جميع المواسم ولكن بالإضافة إلى تسجيله، تميز بدفاعه وانطلاقه فصنع لعبة ممتازة».

لم يجلس إيدي مرة أخرى مطلقاً على مقاعد البدلاء الاحتياطيين، وتم اختياره كأفضل لاعب في العامين المقبلين. كل هؤلاء الناس لهم شخصية. لم يظن أي منهم أنهم أشخاص مميزون، أو ولدوا وولد معهم حقهم في الفوز. لقد كانوا رجالاً عملوا بجد، وتعلموا كيف يحافظون على تركيزهم تحت الضغط، وتجاوزوا قدراتهم العادية عندما اضطروا لذلك.

الشخصية هي التي تسمح بالوصول إلى القمة والبقاء عليها. لقد وصل داريل ستروبيري ومايك تايسون ومارتينا هينجيس إلى القمة، لكنهم لم يبقوا هناك. أليس هذا لأن لديهم جميع أنواع الجراح والمشاكل الشخصية؟ نعم، ولكن مع ذلك هناك العديد من الأبطال مثل بن هوجان الذي تعرض لحادث صدمته فيه حافلة فحطمت جسده، لكنه عاد إلى القمة.

يقول المدرب جون وودن: «أعتقد أن القدرة يمكن أن تصل بك إلى القمة، لكن الأمر يتطلب منك أن تبقي الشخصية هناك... من السهل جداً... ابدأ بالتفكير في أنه يمكنك فقط «تشغيله» تلقائياً، بدون التحضير المناسب.

يتطلب الأمر شخصية حقيقية لمواصلة العمل بجد أو حتى العمل أكثر بمجرد أن تكون على القمة. عندما تقرأ عن رياضي أو فريق يفوز مراراً وتكراراً، ذكّر نفسك، «لديهم ما هو أكبر من القدرة، لديهم شخصية».

دعونا نُلْقِ نظرة أعمق على معنى الشخصية، وكيف تخلقها عقلية التطور.

قام ستيوارت بيدل وزملاؤه بقياس عقليات المراهقين والشباب حول القدرة الرياضية. أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة هم الناس الذين يعتقدون أن: «لديك مستوى معيناً من القدرة في الرياضة ولا يمكنك فعل الكثير لتغيير هذا المستوى». و«لكي تكون جيداً في الرياضة، يجب أن تكون موهوباً بشكل فطري».

في المقابل، اتفق الذين لديهم عقلية التطور على ما يلي:

«مدى جودة أدائك في الرياضة سوف تتحسن دائماً إذا عملت بجد ونشاط عليها». و«لكي تكون ناجحاً في الرياضة، تحتاج إلى تعلم التقنيات والمهارات وممارستها بانتظام».

أولئك الذين لديهم عقلية التطور هم الذين أظهروا الشخصية أو القلب أكثر. إنهم من لديهم عقول الأبطال. ماذا أعني؟ دعونا نُلْقِ نظرة على النتائج التي توصل إليها هؤلاء الباحثون الرياضيون وسوف نرى.

ما هو النجاح؟

النتيجة رقم ١:

حقق الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور النجاح في بذل قصارى جهدهم في التعلّم وتطوير أنفسهم. وهذا بالضبط ما نجده في الأبطال.

تقول لي جاكي جوينر - كيرسي: «بالنسبة لي، لم تغب عني فرحة الألعاب الرياضية أبداً في الفوز»... أستمد الكثير من السعادة من ممارسة الرياضة وكذلك من النتائج. لا أمانع في الخسارة طالما أرى تحسناً أو أشعر بأنني قد فعلت كل ما أستطيع فعله. إذا خسرت، أعود إلى المضمار وأعمل أكثر».

كانت هذه الفكرة (إن النجاح الشخصي هو حينما تعمل بجد لتصبح أفضل ما لديك) - فكرةً محورية في حياة جون وودن.

في الواقع، يقول جون وودن: «كان هناك كثرة كاثرة من المباريات التي أعطتني الكثير من المتعة مثل أي من مباريات البطولة الوطنية العشرة التي فزنا بها، وذلك ببساطة لأننا استعدينا بالكامل ولعبنا بالقرب من أعلى مستويات قدرتنا».

تايغر وودس ومايا هام هما من أشد المنافسين في التاريخ على الإطلاق. إنهما يحبان الفوز، لكن أكثر ما يحسب لهما هو الجهد الذي بذلاه حتى عندما لم يفوزا. يحق لهما الفخر بذلك، فقد فعلا ما لم يستطع فعله ماكنرو وبين.

بعد بطولة ١٩٩٨ للأساتذة، شعر وودز بخيبة أمل لأنه لم يكرر فوزه في العام السابق، لكنه شعر بالرضا عن فوزه ضمن العشرة الأوائل: «لقد فعلت كل ما بوسعي هذا الأسبوع. أنا فخور جدّاً بالطريقة التي عملت بها». أما بعد انتهاء بطولة بريطانيا المفتوحة، إذ احتل المركز الثالث فقال: «في بعض الأحيان تحصل على مزيد من الرضا من الحصول على نتيجة جيدة إذا لم تكن أحوالك على ما يرام أو عندما لا تكون في وضع متكامل كما يجب».

أما تايغر فهو رجل طموح بشكل كبير. هو لا يريد أن يكون الأفضل فقط بل الأفضل على الإطلاق. «ولكن أفضل ما لدي - وهذا أكثر أهمية».

أما ميا هام فتخبرنا: «بعد كل مباراة أو تمرين، إذا خرجت من الملعب وأنت تعرف أنك قدمت كل ما لديك، فستكون دائماً فائزاً».

لماذا وقعت البلاد في حب فريقها؟ «لقد رأوا أننا نحب حقاً ما نقوم به وأننا قدمنا كل ما لدينا لبعضنا بعضاً ولكل لعبة».

بالنسبة لأولئك الذين لديهم عقلية ثابتة، فإن النجاح يتعلق بتثبيت تفوقهم، نقياً وبسيطاً. وأن تكون ذلك الشخص الذي يستحق أكثر من غيره.

يقول ماكنرو: «توفر الوقت الكافي، أعترف بذلك، وأعترف أنني شعرت كم رأسي كبير جداً لدرجة أنه لم يكدْ يمكن أن يمر عبر الباب».

أين الحديث عن الجهد وأفضل شخصية؟ لا يوجد.

«بعض الناس لا يريدون التدرب، يريدون فقط أن يؤدوا. يريد الآخرون ممارسة التمارين مئات المرات قبل الأداء. أنا في المجموعة الأولى».

تذكر، في العقلية الثابتة، الجهد ليس سبباً للفخر. إنه شيء يلقي بظلال الشك على موهبتك.

ما هو الفشل؟

النتيجة رقم ٢:

وجد أولئك الذين لديهم عقلية التطور أن الانتكاسات محفزة. لأنها غنية بالمعلومات. إنها تشبه دعوة للاستيقاظ.

مرة واحدة فقط حاول مايكل جوردان بلوغها. كان ذلك في العام الذي عاد فيه إلى فريق البولز بعد أن قضى فترة في لعبة البيسبول، وتعلم الدرس. فقد تم إقصاء البولز في التصفيات. «لا يمكنك المغادرة وأنت ما تزال تعتقد أنه يمكنك العودة والسيطرة على هذه اللعبة. سأكون مستعدّاً جسديّاً وعقليّاً من الآن فصاعداً».

نادرا ما يتم نطق الكلمات الحقيقية. فقد فاز فريق الثيران بلقب الدوري الأميركي للمحترفين في السنوات الثلاث التالية.

تقبّل مايكل جوردان إخفاقاته. في الواقع، في أحد إعلاناته المفضلة لـ Nike، قال: «لقد فاتتني أكثر من تسعة آلاف رمية. لقد خسرت ما يقرب من ثلاثمئة مباراة. وهناك ست وعشرون مرة، تم الوثوق بي لأخذ فرصة الفوز في المباراة، وفاتتني». يمكنك التأكد من أنه في كل مرة كان يعود ويمارس الرمية مئة مرة.

إليك رد فعل **كريم عبد الجبار**، لاعب كرة السلة العظيم، عندما ألغت كرة السلة الجامعية تسديدته المميزة، رمية الغمر (أعيدت لاحقاً). اعتقد كثيرون أن ذلك سيوقف صعوده إلى العظمة. بدلاً من ذلك، عمل بجد مرتين على تطوير الرميات الأخرى: الرميات الارتدادية، والدورانية، والقفز الدوار. لقد استوعب عقلية التطور من المدرب وودن، واستخدمها بشكل جيد.

في العقلية الثابتة، تصنفك النكسات. لم يكن جون ماكنرو قادراً على تحمل فكرة الخسارة. والأسوأ من ذلك إذا كان التفكير بالخسارة لشخص أو صديق أو قريب، وهذا ما سيجعله أقل خصوصية. على سبيل المثال، كان يأمل بشدة أن يخسر صديقه بيتر، في نهائيات ماوي بعد أن ضربه بيتر في جولة سابقة. أراد ذلك بشدة لدرجة أنه لم يستطع مشاهدة المباراة. مرة أخرى، لعب ضد شقيقه باتريك في نهائيات شيكاغو، وقال لنفسه، «يا إلهي، إذا خسرت أمام باتريك، سينتهي كل شيء، سوف أقفز من برج سيرز».

إليك كيف حفزه الفشل. في عام ١٩٧٩. لعب في الزوجي المختلط في ويمبلدون، ولم يلعب الزوجي المختلط مرة أخرى لمدة عشرين عاماً. لماذا ا؟

لقد خسر هو وشريكته في ثلاث مجموعات متتالية. بالإضافة إلى ذلك، فقد ماكنرو إرساله مرتين، بينما لم يفقد أي شخص آخر إرساله ولو مرة واحدة.

«كان هذا هو الإحراج النهائي. قلت: هذا كل شيء. أنا لن ألعب مرة أخرى. لا يمكنني تحمل ذلك».

في عام ١٩٨١، اشترى ماكنرو غيتار ليز بول الأسود الجميل. في ذلك الأسبوع، ذهب لرؤية بودي جاي وهو يعزف في صالة تشيكر بورد في شيكاغو.

بدلاً من الشعور بالإلهام لأخذ دروس أو تمارين في العزف، ذهب ماكنرو إلى المنزل وحطم غيتاره إلى قطع صغيرة.

إليكم كيف حفز الفشل سيرجيو جارسيا، وهو فتى ذهبي آخر يعاني مشاكل عقلية.

أخذ غارسيا عالم الجولف من خلال عاصفة تسديداته الرائعة وطرقه الساحرة الصبيانية. كان يبدو مثل تايغر الأصغر. لكن عندما غاص أداؤه، غاص سحره كذلك. كان يطرد المساعد بعد الآخر ويلقي باللوم عليهم على كل خطأ يحدث معه. حتى إنه ألقى باللوم مرة على حذائه عندما انزلق وأخطأ، ولمعاقبة الحذاء، ألقى به وركله. لسوء الحظ، كاد يصيب أحد المسؤولين.

هذه هي العلاجات العبقرية للفشل في العقلية الثابتة.

تحمل مسؤولية النجاح

النتيجة رقم ٣:

الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور في الرياضة (كما هو الحال في كيمياء ما قبل الطب) تولوا مسؤولية العمليات التي تحقق النجاح - والتي تحافظ عليه.

لماذا لم تتراجع مهارة مايكل جوردان مع تقدمه بالعمر؟ لقد فقد بعض القدرة على التحمل وخفة الحركة مع التقدم في العمر، ولكن للتعويض، عمل بجد أكبر على التكييف وعلى تحركاته، مثل تسديدة القفز المتقلبة وقفزته المشهورة. دخل إلى الدوري باعتباره لاعب رمية ميدانياً من تحت السلة، وغادر باعتباره اللاعب الأكثر اكتمالاً على الإطلاق والذي زين اللعبة.

ويهتم وودز أيضاً بعمله ويعتبر الجولف مثل الحبيبة المشاكسة. عندما تعتقد أنك قد حصلت عليها، فسوف تهجرك بالتأكيد.

يقول بوتش هارمون، المدرب الشهير، «إن المرجحة في الجولف هي أبعد شيء عن السلوك المثالي في ألعاب القوى، فالمرجحات الأكثر موثوقية هي القابلة للتكرار نسبياً فقط. إنها لا تتوقف أثناء الممارسة. «وهذا هو السبب في أن أكبر نجم جولف يفوز في جزء صغير من الزمن فقط، وقد لا يفوز لفترات طويلة من الزمن (وهو ما حدث مع وودز في موسمي ٢٠٠٣ و٢٠٠٤). وهذا أيضاً سبب أهمية هذه اللعبة.

مع أخذ ذلك في الاعتبار، حرص والد تايغر على تعليمه كيفية إدارة انتباهه وإستراتيجيته في الدورة التدريبية.

كان السيد وودز يصدر أصواتاً عالية أو يرمي الأشياء تماماً مثلما كان يفعل تايغر الصغير وهو على وشك المرجحة. وهذا ما ساعده على أن يصبح أقل تشتيتاً. (هل نعرف شخصاً آخر كان يمكن أن يستفيد من هذا التدريب؟) عندما كان تايغر في الثالثة من عمره، كان والده يعلمه بالفعل التفكير في إدارة التدريب. بعد أن رمى تايغر الكرة خلف مجموعة كبيرة من الأشجار، سأل السيد وودز الطفل عن خطته.

يتبنى وودز ما علمه والده له من خلال السيطرة على جميع جزئيات لعبته. يختبر باستمرار ما ينجح به وما لا ينجح به، ولكن لديه أيضاً خطة طويلة الأمد توجهه: «أعرف لعبتي. أنا أعرف ما أريد تحقيقه، أعرف كيف أصل إلى هناك».

مثل مايكل جوردان، يمارس وودز ميوله وبجعل تدريباته ممتعة بنفس الوقت: «أحب العمل على الرميات، ونحتها بهذه الطريقة أو تلك، وأثبت

لنفسي أنه يمكنني ضرب تسديدة معينة عند الطلب». ويفعل ذلك من خلال التفكير في منافس يقف هناك في مكان ما ويتحداه: «إنه في الثانية عشرة. يجب أن أعطي نفسي سبباً للعمل بجد. إنه موجود في مكان ما. عمره اثنا عشر».

كان لدى مارك أويمرا، شريك وودز في الغولف وصديقه، خياران. ليس من السهل اللعب بجانب شخص غير عادي مثل وودز. كان خيار أويمرا هو: إما أن تشعر بالغيرة من لعبة وودز المتفوقة، أو تتعلم منها. اختار هو المسار الأخير.

كان أوميرا واحداً من هؤلاء اللاعبين الموهوبين الذين لم يظهر أنهم يحققون إمكاناتهم. واختيار قلبه - لتولي مسؤولية لعبته.

في سن الحادية والعشرين، فاز وودز ببطولة الماسترز. في تلك الليلة، كان ينام محتضناً جائزته، السترة الخضراء الشهيرة. بعد ذلك بعام، وضع سترة خضراء على مارك أوميرا.

من ماكنرو، نسمع القليل من الحديث عن السيطرة. حين كان في القمة، لم نسمع سوى القليل عن العمل على لعبته للبقاء في القمة. وحينما كان أداؤه سيئاً، لم نسمع سوى القليل عن التأمل الذاتي أو التحليل (باستثناء تجديد اللوم).

على سبيل المثال، عندما لم يفعل جيداً كما كان متوقعاً لجزء من عام ١٩٨٢، سمعنا أن «أشياء صغيرة حدثت معي وكانت تبعدني في كل مرة لعدة أسابيع ومنعتني من الهيمنة على الجولة».

يقع دائماً ضحية لقوى خارجية. لماذا لم يتحمل المسؤولية ويتعلم كيفية الأداء الجيد على الرغم من كل الظروف؟ هذه طريقة العقلية الثابتة. في الواقع، بدلاً من محاربة تلك القوى أو إصلاح مشاكله، يخبرنا أنه يتمنى أن يلعب

رياضة جماعية، حتى يتمكن من إخفاء عيوبه: «لو لم تكن في قمتك، لتمكنت من إخفاء عيوبك بسهولة أكبر ضمن فريق رياضي».

يعترف ماكنرو أيضاً بأن نوبات الغضب التي تحدث في ساحة الملعب كانت غالباً مجرد غطاء للشعور بالاختناق وجعل الأمور أسوأ. لذلك ماذا فعل؟

لا شيء. تمنى فقط أن يقوم شخص آخر بفعل ما يجب أن يفعله من أجله.

«عندما لا يمكنك التحكم في نفسك، فأنت تريد من شخص ما أن يفعل ذلك من أجلك - هذا هو المكان الذي فاتني فيه بشدة أن أكون جزءاً من رياضة جماعية كان الناس سيعملون معي، يدربوني».

أو: «لقد سمح لي القانون بالابتعاد أكثر فأكثر فأنا أحب ذلك أقل وأقل».

غضب على القانون! مرحباً يا جون. هذه حياتك. ألا تفكر في تحمل المسؤولية؟

لا، لأنه في العقلية الثابتة، لا تتحكم في قدراتك ودوافعك. بل تبحث عن الهبة الفطرية لتحملك، وحينما تغيب عنك الهبة، فماذا يمكنك أن تفعل؟ أن تعمل في طور التقدم، أنت منتج نهائي. والمنتجات النهائية يجب أن تحمي نفسها، ليس بالنواح وإلقاء اللوم على كل شيء ودون تحمل المسؤولية.

ماذا يعني أن تكون نجماً؟

هل يتحمل النجم مسؤولية أقل تجاه الفريق من باقي اللاعبين الآخرين؟ هل هو دورهم أن يكونوا رائعين ويفوزوا في المباريات؟ أم إن النجم يتحمل مسؤولية أكبر من الآخرين؟ ماذا يعتقد مايكل جوردان؟ يقول جوردان: «من الصعب أحياناً في مجتمعنا التعامل مع القيام بدورك بدلاً من محاولة أن

تكون نجماً». قد تسبب موهبة النجم في ربح مباراة، أما الفوز بالبطولات فيتطلب عملاً جماعياً.

يدعي المدرب جون وودن أنه كان معتدلا تكتيكياً وإستراتيجياً. فكيف فاز بعشر بطولات وطنية؟ يخبرنا أن أحد الأسباب الرئيسية هو أنه كان جيداً في حمل اللاعبين على شغل الأدوار كجزء من فريق. «أعتقد، على سبيل المثال، أنني كنت سأجعل كريم [عبد الجبار] أفضل هداف في تاريخ الجامعة. كان بإمكاني فعل ذلك من خلال تطوير الفريق حول قدرته هذه. هل كان بإمكاننا الفوز في ثلاث بطولات وطنية عندما كان في جامعة كاليفورنيا؟ أبداً».

في العقلية الثابتة، يريد لاعبو القوى التحقق من مواهبهم. وهذا يعني التصرف مثل النجوم وليس فقط «كعضو» في الفريق. ولكن، كما هو الحال مع بيدرو مارتينيز، تعمل هذه العقلية ضد الانتصارات المهمة التي يريدون تحقيقها.

تعتبر قصة باتريك **إيوينج**، الذي كان يمكن أن يكون بطلاً في كرة السلة قصة حكيمة. في نفس العام الذي اختير فيه ليكون مستلم الرمية (وبالمناسبة كان الأكثر إثارة في ذلك العام) فاز نيكس بالسحب ونتيجة سعادتهم اختاروه في فريقهم. فأصبح لديهم الآن «البرجان التوْءَمان»، وهما إيوينج بسبع أقدام، وبيل كارترايت بسبع أقدام، ومركزهما صار المركز صاحب النقاط العالية.

كانت لديهم فرصة للقيام بكل شيء. لقد احتاجوا فقط إيوينج ليهاجم إلى الأمام. لم يكن سعيداً بذلك. المركز هو موقع النجم. وربما لم يكن متأكداً من قدرته على ضرب التسديدات الخارجية التي يجب أن يضربها بقوة إلى الأمام. ماذا لو بذل كل ما في وسعه لتعلم هذا المهمة؟

(وافق أليكس رودريغيز، أفضل لاعب في البيسبول، على لعب قاعدة ثالثة عندما انضم إلى اليانكيز. كان عليه أن يتدرب بنفسه، ولم يكن في كامل جاهزيته). بدلاً من ذلك، تم إرسال كارترايت إلى الثيران، ولم يفز نيكس بوجود إيوينج أبداً بأية بطولة.

ثم هناك حكاية لاعب كرة القدم كيشاون **جونسون**، وهو لاعب موهوب آخر تم تكريسه للتحقق من عظمته. عندما سُئل قبل المباراة عن كيفية مقارنته مع لاعب نجم في الفريق المنافس، أجاب: «أنت تحاول مقارنة مصباح يدوي بنجم. قد تضيء المشاعل لفترة طويلة. لكن النجم يبقى في السماء إلى الأبد».

هل كان لاعب فريق؟

«أنا لاعب في الفريق، لكنني فرد أولاً، يجب أن أكون الرجل الأول في كرة القدم، ليس رقم ٢ أو رقم ٣. إذا لم أكن الرجل رقم ١، فأنا لست جيداً لك ولا يمكنني مساعدتك أبداً».

ماذا يعني ذلك؟ لتعريفه لاعب الفريق، تم تبادل جونسون من قبل جيتس، وبعد ذلك عطّله تامبا باي بوكانيرز.

لقد لاحظت شيئاً مثيراً للاهتمام. عندما تتم مقابلة بعض اللاعبين النجوم بعد المباراة، يقولون نحن. إنهم جزء من الفريق ويفكرون في أنفسهم بهذه الطريقة. عندما تتم مقابلة الآخرين، يقولون أنا وهم يشيرون إلى زملائهم في الفريق على أنهم شيء مختلف عن أنفسهم - كأشخاص محظوظين للمشاركة في عظمتهم.

كما تعلم، فإن كل رياضة تقريباً هي رياضة جماعية. لا أحد يفعل ذلك بمفرده. حتى في الرياضات الفردية، مثل التنس أو الجولف، لدى كل من الرياضيين العظماء فريق كامل من المدربين، والممرنين، والمساعدين، والمديرين، والموجهين.

لقد أذهلني حقاً ما قرأته عن ديانا نياد، المرأة التي تحمل الرقم القياسي العالمي في السباحة في المياه المفتوحة. هل هناك رياضة فردية أكثر من السباحة؟ حسناً، ربما تحتاج إلى زورق صغير ليتبعك والتأكد من أنك بخير.

عندما وضعت نياد خطتها، كان الرقم القياسي للسباحة في المياه المفتوحة لكل من الرجال والنساء ستين ميلاً. أرادت السباحة مئة ميل. بعد أشهر من التدريب الشاق، كانت جاهزة. وذهب معها فريق من المرشدين (لقياس سرعة الرياح والتيارات البحرية، ومراقبة العوائق)، والغواصين (يبحثون عن أسماك القرش)، وخبراء وكالة ناسا (للتوجيه في التغذية والتحمل - كانت بحاجة إلى ١١٠٠ سعرة حرارية في الساعة وخسرت تسعة وعشرين باوندا في الرحلة!)، والمدربين الذين يتحدثون معها أثناء ارتعاشاتها التي لا يمكن السيطرة عليها وكذلك حين الغثيان والهلوسة واليأس.

ما تزال حتى الآن تحتفظ برقمها القياسي الجديد - ١٠٢,٥ ميل - إنه اسمها الموجود في دفاتر السجلات، لكن الأمر احتاج إلى فريق ضخم مكون من واحد وخمسين شخصاً آخر للقيام بهذا الإنجاز الفردي.

يمكنك بالفعل سماع عقليات لاعبي القوى الشباب. استمع لهم.

في عام ٢٠٠٤. ظهرت نجمة كرة سلة جامعية اسمها أيسيس تيليس، طولها ست أقدام وخمسة إنشات تقدمت إلى فريق كرة السلة للسيدات بجامعة ديوك. جاءت بصورة لوالدها، جيمس «كويك» تيليس، وألصقتها في خزانة ملابسها كمحفز. يقول الكاتب الرياضي فيف بيرنشتاين: «لكن الصورة ليست محفزة، إنها تذكرها بأنها من المستحيل أن تحقق آمالها».

كان كويك تيليس خصماً عنيداً في الثمانينيات. في عام ١٩٨١، لاكم للحصول على لقب بطل العالم في الوزن الثقيل؛ في عام ١٩٨٥، وشارك في فيلم الراية القرمزية (كملاكم)؛ وفي عام ١٩٨٦، كان أول ملاكم يستمر (عشر جولات) مع مايك تايسون. لكنه لم يصل قطُّ إلى القمة.

تقول إيسيس تيليس بعد تقدمها في السن: «كان هو العام الذي كنت سأفوز فيه بالبطولة الوطنية. شعرت وكأنني سأفشل... شعرت وكأنني أتراجع، وسأنتهي مثل والدي: لا شيء».

عذراً، إنها متلازمة أن تكون أو لا تكون. إذا فزت، سأكون شخصاً ما؛ إذا خسرت لن أكون أحداً.

قد يكون مبرراً غضبُ تيليس على والدها إذ تخلى عنها حينما كانت طفلة. لكن هذا التفكير يقف في طريقها.

تقول برنشتاين: «ربما لا يملك أي شخص غيرهما هذا المزيج من الحجم والمهارة والسرعة والرؤية في فريق الجامعة النسائي، ومع ذلك، ستقيهان في تيليس، إنهما أفضل لاعبتين في البلاد ديانا توراسي من كونيتيكت و [دوق ألانا] بيرد».

غالباً ما كان أداء تيليس يفشل في مطابقة قدرتها.

كانت تشعر بالإحباط لأن الناس كانوا يتوقعون منها توقعات أعلى من قدراتها ويريدونها أن تلعب بشكل أفضل: «أشعر أنني يجب أن أخرج وأحصل على ثلاث نقاط مزدوجة [مزدوجة في النقاط، ومرتجعات، ومساعدة]، وأدور بالكرة فوق الرأس ٣٦٠ [اترك قدميك، واستدر تماماً في الهواء، وسدد الكرة في السلة] وربما سيقول الناس، «أوه، إنها ليست بهذا السوء».

لا أعتقد أن الناس يريدون المستحيل. أعتقد أنهم يريدون فقط رؤيتها وهي تستخدم موهبتها الرائعة إلى أقصى حد. أعتقد أنهم يريدونها أن تطور المهارات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها.

القلق من أن تصبح لا أحد أو لا شيء ليس عقلية تحفيز ومحافظة على الأبطال. (لصعوبة الأمر، ربما ينبغي على تيليس أن تعجب بكون والدها قد ذهب إليها، بدلاً من أن يكون محتقراً لأنه لم يمتنع عن التواصل بها). لا يتم تقييم الناس من خلال فوزها أو خسارتها. بعض الناس هم الأشخاص الذين يذهبون نحو الهدف بكل ما لديهم. إذا كنت تفعل ذلك مع كل ما لديك، فإن ايسيس تيليس - ليس فقط في الألعاب، ولكن في التدريبات أيضاً - ستكون بالفعل شخصاً ما.

هذه هي العقلية الأخرى. يبلغ طولها ست أقدام وثلاثة إنشات، اسمها كانديس باركر، في السابعة عشرة من عمرها انضمت إلى فريق نابرفيل سنترال هاي بالقرب من شيكاغو، وكانت ذاهبة إلى تينيسي للعب مع ليدي فولز ومدربها العظيم بات ساميت.

لدى كانديس أب مختلف تماماً عن والد إيسيس، أب علّمها درساً مختلفاً: «إذا قمت بعمل ما بجد فسوف تحصل على ما بذلته في هذا العمل».

قبل عدة سنوات، وحينما كان مدرباً لفريقها، فقد والدها هدوءه معها خلال مباراة البطولة. لم تكن تنفذ الارتدادات بل تسدد تسديدات كسولة من الخارج بدلاً من استخدام طولها بالقرب من السلة، ولم تكن تجهد نفسها في الدفاع.

«الآن دعينا نخرج ونحاول بجد!» إذنْ، ماذا حصل؟ خرجت وسجلت عشرين نقطة في النصف الثاني من الشوط، وحصلت على عشر كرات مرتدة. فأخرجوا الفريق الآخر بعيداً.

«لقد أشعل ناراً تحتي. وعرفت أنه كان على حق».

تشعل كانداس النار تحتها بنفسها الآن. وبدلاً من الرضا لكونها نجمة، تتطلع إلى التحسن طوال الوقت. عندما عادت من جراحة في الركبة، كانت تعرف ما تحتاج إليه للتركيز عليه - توقيتها وأعصابها ونفسيتها. عندما فشلت تسديدتها بثلاث نقاط، طلبت من والدها الحضور إلى صالة الألعاب الرياضية للعمل معها. وتقول: «سواء كان ذلك في كرة السلة أو في الحياة اليومية، فلا شيء موثوقاً به».

بعد أسابيع فقط، كانت نبوءات العقلية تتحقق بالفعل. حدث شيئان. الأول، للأسف، أن فريق تيليس خرج من البطولة. والثاني هو أن كانديس باركر أصبحت أول امرأة تفوز ببطولة كرة السلة في بطولة دنكين مقابل خمسة رجال.

الشخصية والقلب وعقل البطل يصنعون الرياضيين الرائعين. يأتون من عقلية التطور مع تركيزها على تطوير الذات والتحفيز الذاتي والمسؤولية. على الرغم من أن أفضل الرياضيين يتنافسون بشكل كبير ويريدون أن يكونوا الأفضل، إلا أن العظمة لا تأتي من نفس العقلية الثابتة، مع متلازمة إما أن أكون أو لا أكون. وقد يكون العديد من الرياضيين ذوي العقلية الثابتة «موهوبين بالفطرة» - لكن هل تعلم ماذا؟ كما يقول جون وودن، لا يمكننا تذكر معظمهم.

تنمية تفكيرك

- هل هناك رياضات كنت تفترض دائماً أنك سيئ فيها؟ حسناً، ربما أنت كذلك، وربما أنت لست كذلك. إنه ليس شيئاً يمكنك معرفته قبل بذل الكثير من الجهد. بعض أفضل الرياضيين في العالم لم يبدؤوا بهذا القدر من الحماس. إذا كان لديك شغف تجاه رياضة ما، فابذل قصارى جهدك وشاهدها. قد يبقى هؤلاء الرياضيون في عقلية ثابتة ولا يتعاملون بشكل جيد مع الشدائد. هل هناك رياضة وصلت إليك بسهولة قبل أن يواجهك عائق؟ جرب عقلية التطور واستمر في التفكير فيها مرة أخرى.

- «الشخصية» هي مفهوم مهم في عالم الرياضة، وهي تخرج من عقلية التطور. فكر في الأوقات التي تحتاج فيها للوصول إلى أعماقك في

المباريات الرياضية الصعبة. فكر في أبطال عقلية التطور من هذا الفصل وكيف يفعلون ذلك.

ما الذي يمكنك فعله في المرة القادمة للتأكد من أنك في عقلية التطور داخل اللعبة؟

- يجد الرياضيون الذين يتمتعون بعقلية التطور النجاح في التعلّم والتحسين، وليس فقط الفوز. كلما استطعت القيام بذلك، ستكون الرياضة الأكثر مكافأة لك - ولأولئك الذين يلعبونها معك!

الفصل الخامس

الأعمال

العقلية والقيادة في إنرون وعقلية الموهبة

في عام ٢٠٠١ جاء الإعلان الذي صدم عالم الشركات. إنرون - ملاك الشركات، شركة المستقبل - تلاشت. ماذا حدث؟ كيف تحول مثل هذا الوعد المذهل إلى كارثة مروّعة؟ هل هو عدم الكفاءة؟ هل هو الفساد؟

إنها العقلية. وفقا لما كتبه مالكولم جلادويل في صحيفة نيويوركر، أصبحت الشركات الأمريكية مهوسة بالمواهب. في الواقع، أصر كهنة شركة ماكنزي وشركاه، شركة الاستشارات الإدارية الرائدة في البلاد، على أن نجاح الشركات اليوم يتطلب «العقلية الموهوبة». كما هي الحال مع «الفطرة» في الرياضة، فقد حافظوا على وجود سمة «بالفطرة» أيضاً في الأعمال التجارية. تماماً مثلما تكتب الفرق الرياضية شيكات ضخمة لشراء المواهب العالية، كذلك، أيضاً، يجب ألا تدخر الشركات أي مبلغ في توظيف المواهب، لأنها السلاح السري، ومفتاح التغلب على المنافسين.

كما كتب جلادويل: هذه «العقلية الموهوبة هي العقيدة الجديدة للإدارة الأمريكية». لقد خلقت خريطة طريق لثقافة إنرون، وزرعت بذور زوالها.

قامت شركة إنرون بتوظيف المواهب الكبيرة، ومعظمهم من الأشخاص الذين يحملون درجات خيالية، وهذا ليس سيئاً للغاية في حد ذاته. لقد

دفعت لهم أموالاً ضخمة، وهذا أيضاً ليس مشكلة رهيبة. ولكن من خلال وضع الإيمان الكامل في الموهبة، قامت شركة إنرون بالعمل القاتل: لقد خلقت ثقافة عبادة الموهبة، مما أجبر موظفيها أن يظهروا ويتصرفوا كموهوبين فوق العادة.

في الأساس، أجبرتهم على التفكير بعقلية ثابتة. ونحن نعلم الكثير عن ذلك. نحن نعلم من دراساتنا أن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة لا يعترفون بعيوبهم ومِنْ ثَمَّ لا يصححونها.

هل تتذكر الدراسة التي أجرينا فيها مقابلات مع طلاب من جامعة هونغ كونغ، إذ كل شيء باللغة الإنجليزية؟ كان الطلاب ذوو العقلية الثابتة قلقين للغاية من إظهار النقص لدرجة أنهم رفضوا أخذ دورة من شأنها تحسين لغتهم الإنجليزية. لم يعيشوا في عالم نفسي حيث يمكنهم تحمل هذه المخاطر. وتذكر كيف وضعنا الطلاب في عقلية ثابتة من خلال الإشادة بذكائهم - تماماً كما فعلت إنرون مع موظفيها النجوم؟ في وقت لاحق، بعد بعض المشاكل الصعبة، طلبنا من الطلاب كتابة رسالة إلى شخص في مدرسة أخرى يصفون فيها تجربتهم في دراستنا. عندما قرأنا رسائلهم، صدمنا: نحو ٤٠ بالمئة منهم كذبوا بشأن علاماتهم - وسجلوا علامات أعلى بكثير من علاماتهم الحقيقية في الاختبارات. إن العقلية الثابتة خلقت خللا لا يحمد عقباه.

يخلص جلادويل إلى أنه عندما يعيش الناس في بيئة تقدرهم بسبب مواهبهم الفطرية، فإنهم يواجهون صعوبة كبيرة عندما تكون صورتهم مهددة: «لن يأخذوا الدورة العلاجية. إنهم لن يقفوا أمام المستثمرين والجمهور ويعترفوا بأنهم كانوا على خطأ. سوف يكذبون عاجلاً».

من الواضح أن الشركة التي لا تستطيع تصحيح نفسها لا يمكنها أن تكبر. إذا تم تطبيق سياسات إنرون من خلال عقليتها الثابتة، فهل يتبع ذلك أن الشركات التي تتطور لديها عقلية تطور؟ دعنا نَرَ.

المنظمات المتطورة

شرع جيم كولين في بحث استكشافي عن السر الذي جعل بعض الشركات تنتقل من كونها جيدة إلى كونها رائعة. والذي سمح لها بالانتقال إلى العظمة - والبقاء هناك في القمة - في حين بقيت الشركات الأخرى المماثلة لها ثابتة في الحالة الجيدة فقط؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام هو وفريقه البحثي بدراسة مدتها خمس سنوات. اختاروا خلالها إحدى عشرة شركة ارتفعت عائدات أسهمها بشكل كبير مقارنة بالشركات الأخرى في نفس نوع صناعاتها، وحافظت على هذه الميزة لمدة خمسة عشر عاماً على الأقل. لقد قاموا بمطابقة بين كل شركة من هذه الشركات مع شركة أخرى تعمل في نفس الصناعة ولديها موارد مماثلة، لكنها لم تحقق قفزة.

كما درس مجموعة ثالثة من الشركات: الشركات التي حققت قفزة من جيد إلى عظيم لكنها لم تستمر.

ما الذي ميز الشركات المتطورة من غيرها من الشركات؟

كان هناك العديد من العوامل المهمة، مثل تقارير **كولينز** في كتابه «من الجيد إلى العظيم»، ولكن كان العامل الأساسي تماماً هو **نوع القائد** الذي قاد الشركة في كل حالة إلى العظمة. وهذه العوامل لم تكن أكبر من عوامل الحياة

نفسها، والأنماط الكاريزمية التي تنضح بالأنا والمواهب المدعية التي تنصب نفسها بنفسها.

لقد كانوا أشخاصاً متواضعين يطرحون الأسئلة باستمرار ولديهم القدرة على مواجهة أكثر الإجابات وحشية - أي يتصدون للإخفاقات وجهاً لوجه، حتى لو كانت إخفاقاتهم الشخصية، مع الحفاظ على الإيمان بأنهم سينجحون في النهاية.

هل هذا يبدو مألوفاً؟ يتساءل كولينز لماذا يمتلك قادته الفعالون هذه الصفات الخاصة. ولماذا تسير هذه الصفات معاً كما يشاؤون. وكيف جاء هؤلاء القادة وحصلوا عليها. لكننا نعلم. لديهم عقلية التطور. إنهم يؤمنون بالتنمية البشرية. وهذه هي سمات التميز:

إنهم لا يحاولون باستمرار إثبات أنهم أفضل من غيرهم. على سبيل المثال، لا يسلطون الضوء على أنهم في قمة الهرم، ولا يدعون أنهم أصحاب الفضل في مساهمات قام بها غيرهم، ولا يقوضون جهود الآخرين لكي يشعروا بالقوة. وبدلاً من ذلك، يحاولون التحسين باستمرار. إنهم يحيطون أنفسهم بأكثر الأشخاص قدرة ممن يستطيعون العثور عليهم، وهم ينظرون مباشرة إلى أخطائهم وأوجه تقصيرهم، ويسألون بصراحة ما هي المهارات التي سيحتاجون إليها أو سوف تحتاجها الشركة في المستقبل. وبسبب هذا كله، يمكنهم المضي قدماً بثقة ترتكز على الحقائق، وليست مبنية على أوهام حول مواهبهم الذاتية.

أفاد كولينز أن آلان **فورتزل**، الرئيس التنفيذي لسلسلة الإلكترونيات العملاقة سيركويت سيتي، عقد مناقشات في غرفة اجتماعاته. بدلاً من مجرد

محاولة إقناع مجلس إدارته، استخدمهم للتعلم منهم. مع فريقه التنفيذي أيضاً، استجوب وناقش وحفز حتى اكتسب ببطء صورة أوضح عن مكان الشركة وأين يجب أن تذهب.

قال فورتزل لكولينز: «اعتادوا أن يلقبوني بالنائب العام، لأنني أركز في أسئلتي، كما تعلم، مثل كلب البلدوغ، لا أترك المجيب حتى تنتهي كل أسئلتي، لأنني لا أترك شيئاً قبل أن أفهمه بالتفصيل وبكل دقة، لماذا، لماذا، لماذا؟»

اعتبر فورتزل نفسه «حصان الحراثة»، وهو رجل عادي مجتهد وغير هادئ، لكنه استلم شركة كانت على وشك الإفلاس وحولها خلال الخمسة عشر عاماً التالية إلى شركة حققت أعلى عائد إجمالي لمساهميها من أي شركة في بورصة نيويورك.

دراسة حول العقلية والقرارات الإدارية

قام روبرت **وود** وألبرت **باندورا** بدراسة رائعة مع طلاب الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال، والعديد منهم لديهم خبرة في الإدارة. في دراستهما، شكلا مديرين من نوع إنرون ومديرين من نوع ورتزل وذلك عن طريق وضع الطلاب في عقليات مختلفة.

كلف وود وباندورا قادة الأعمال الناشئين هؤلاء بمهمة إدارة معقدة اضطروا فيها إلى إدارة الشركة عن طريق المحاكاة مع شركة أثاث. في هذه المهمة المحوسبة، كان عليهم تعيين الموظفين في الوظائف المناسبة وتحديد أفضل طريقة لتوجيه وتحفيز هؤلاء العمال. ولاكتشاف أفضل الطرق، كان عليهم مواصلة مراجعة قراراتهم بناءً على التقارير التي يحصلون عليها حول إنتاجية الموظفين.

قسم الباحثان طلاب إدارة الأعمال إلى مجموعتين. أعطي أعضاء المجموعة الأولى عقلية ثابتة. وقيل لهم أن المهمة تقيس قدراتهم الأساسية الكامنة. كلما زادت قدرتهم، كان أداؤهم أفضل. وأعطيت المجموعة الأخرى عقلية التطور. وقيل لهم إِن المهارات الإدارية يتم تطويرها من خلال المارسة، وإِن المهمة ستعطيهم فرصة لتنمية هذه المهارات.

كانت المهمة صعبة لأن الطلاب مُنحوا معايير إنتاج عالية للوفاء بها - ولا سيَّما في محاولاتهم المبكرة - ففشلوا بسرعة. كما جرى في إنرون، لأن أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة لم يستفيدوا من أخطائهم. لكن أولئك الذين لديهم عقلية التطور استمروا في التعلّم. لا يشعرون بالقلق بشأن قياس - أو حماية - قدراتهم الثابتة، فنظروا مباشرة إلى أخطائهم، واستخدموا تقارير الإنتاج، وغيروا إستراتيجياتهم وفقاً لها. حتى أصبحوا أفضل وأفضل في فهم كيفية نشر وتحفيز عمالهم، فواصلوا إنتاجيتهم.

في الواقع، انتهى بهم الأمر إلى إنتاجية أكبر من أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة. ما هو أكثر من ذلك، طوال هذه المهمة الشاقة إلى حد ما، حافظوا على شعور صحي بالثقة. وعملوا مثل آلان فورتزل.

القيادة والعقلية الثابتة

على النقيض من آلان فورتزل، كان لدى قادة شركات المقارنة مع كولينز كل أعراض التفكير في العقلية الثابتة. يعيش قادة العقول الثابتة، مثل الأشخاص ذوي العقلية الثابتة بشكل عام، في عالم حيث بعض الناس فيه متفوقون والباقون في المستويات الأدنى. أما المتفوقون فيجب عليهم التأكيد مراراً وتكراراً على أنهم متفوقون، وبذلك تصبح الشركة ببساطة منصة لهذه الظاهرة.

كان قادة الشركة المقارنة بشركة كولينز مهتمين عادةً بـ «سمعتهم وبعظمة شخصياتهم» - لدرجة أنهم غالباً ما يجهزون الشركة لكي تفشل عندما ينتهي نظامهم.

كما يقول كولينز، «بعد كل شيء، ما هو أفضل دليل على عظمتك الشخصية من أن المكان ينهار بعد أن تغادر؟»

لاحظ الباحثان أَنه في أكثر من ثلثي هؤلاء القادة، تجلى «غرور الشخصية الضخمة» الذي كان السبب في تسارع زوال الشركة أو نزولها إلى الدرجة الثانية.

ذات مرة كان هذا القائد لي **لاكوكا**، رئيس كرايسلر، الذي حقق معجزة لشركته، ثم أمضى الكثير من الوقت في تحسين شهرته لدرجة أنه في النصف الثاني من فترة ولايته، انخفض مستوى الشركة مرة أخرى إلى الحالة المتوسطة.

سار كثيرٌ من شركات المقارنة هذه على نهج يسميه كولينز نموذجاً وهو **«عبقري واحد مع ألف مساعد»**.

بدلا من بناء فريق إدارة استثنائي مثل تلك الشركات التي تعمل على مبدأ **(من جيد إلى ممتاز)**، عملوا على أساس عقلية ثابتة مفادها أن العباقرة الرائعين لا يحتاجون إلى فرق رائعة. بل يحتاجون فقط إلى القليل من المساعدين لتنفيذ أفكارهم الرائعة. لا تنس أن هؤلاء العباقرة الرائعين لا يريدون فرقاً رائعة أيضاً.

يريد الأشخاص ذوي العقلية الثابتة أن يكونوا السمكة الكبيرة الوحيدة حتى يتمكنوا عندما يقارنون أنفسهم بمن حولهم، من الشعور بمسافة كبيرة فوق البقية. في سيرة ذاتية لمدير تنفيذي ثابت التفكير، قرأت الكثير عن برامج التوجيه أو تطوير الموظفين. وفي كل سيرة ذاتية لشخص من ذوي عقلية التطور،

كان هناك قلق عميق حول تطوير الموظفين ومناقشة مستفيضة معهم. أخيراً، كما هو الحال مع إنرون، رفض العباقرة النظر في أوجه التقصير الخاصة بهم.

يقول كولينز: نظرت سلسلة متاجر البقالة **منكروجر** التي تعتمد مبدأ من الجيد إلى العظيم بشجاعة على علامات الخطر في السبعينيات من القرن الماضي، وهذه العلامات كانت تشير على أن نمط محلات البقالة القديمة قد انقرض. وفي الوقت نفسه، أغمضت شركة A&P وهي أكبر شركة تجارة تجزئة في العالم، عينيها لكيلا ترى هذه المخاطر. على سبيل المثال، عندما فتحت A&P نوعاً جديداً من المتاجر، ثم متجراً ضخماً، وبدا أنه أكثر نجاحاً من النوع القديم، أغلقته. لم يكن هذا ما أرادوا سماعه. وعلى النقيض من ذلك، قام كروجر بإزالة أو تغيير كل متجر لا يتناسب مع نموذج المتجر الكبير الجديد وبحلول نهاية التسعينيات أصبح لديه سلسلة متاجر البقالة رقم واحد في البلاد.

الرؤساء التنفيذيون والغرور العظيم

كيف أصبحت «الأنا» العظيمة والرئيس التنفيذي مترادفين؟

إذا كان الأشخاص الذين يتطلعون إلى التطور أكثر ميلاً إلى تحقيق ذواتهم هم الرعاة الحقيقيون للصناعة، فلماذا تبحث العديد من الشركات عن قادة أكبر من الحياة - حتى عندما يكون هؤلاء القادة في النهاية أكثر التزاماً بأنفسهم من الشركة؟

اللوم على لاكوكا. وفقاً لجيمس سوروفسكي، الذي كتب في سليت، كان صعود لاكوكا إلى الصدارة نقطة تحول للأعمال الأمريكية. فقد جعل من قبله يبدون وكأنهم زعماء وأباطرة مال من الماضي السحيق.

في ذهن الجمهور، كان يقصد بالرئيس التنفيذي إنه «رجل ينظم كل شيء تحته عن طريق التحكم بالأزرار، ويتمتع بمعاملة ممتازة ويتقاضى أجراً جيداً، ولكنه في الأساس شخص لطيف وضعيف الشخصية». مع لاكوكا، تغير كل ذلك. بدأ صحفيو الأعمال في دبلجة الرؤساء التنفيذيين «جاي مورغان التالي» أو «هنري فورد التالي». وبدأ التنفيذيون ذوو العقلية الثابتة يتنافسون على هذه العلامات.

يتتبع سوروفيسكي آخر فضائح هذه الشركات الفاشلة، لأنه مع استمرار هذ التوجه، أصبح الرؤساء التنفيذيون أبطالاً خارقين. لكن الأشخاص الذين يتفوقون على غرورهم وأنانيتهم ويبحثون عن تعزيز الصورة الذاتية لشركاتهم أصبحوا بالتالي ليسوا هم نفس الأشخاص الذين يدعمون استمرارية الشركات على المدى الطويل!

ربما اعتبر لاكوكا مجرد شخصية كاريزمية، مثل الروك أند رول الملامة على زوال الحضارة. هل هذا من العدل؟ دعونا ننظر إليه عن كثب. ودعونا نُلْقِ نظرة على بعض الرؤساء التنفيذيين الآخرين ذوي العقلية الثابتة:

ألبرت دونلاب من شركة سكوت بيبر وسن بيم؛ وجيري ليفين وستيف كيس من AOL تايم وارنر؛ وكينيث لاي وجيفري سكيلينغ من إنرون. سترى أنهم جميعا يبدؤون بالاعتقاد بأن بعض الناس متفوقون؛ وكلهم بحاجة لإثبات أنفسهم وإظهار تفوقهم؛ وكلهم يستخدمون مرؤوسيهم لإشباع هذه الحاجة بدلاً من تعزيز وتطوير عمالهم؛ وكلهم ينتهون بالتضحية بشركاتهم مقابل هذه الحاجة.

تساعدنا العقلية الثابتة على فهم مصدر الأنانية الضخمة، وكيف تعمل، ولماذا تصبح هزيمة ذاتية.

لاكوكا: أنا بطل.

درس خبير القيادة وارن بينيس أعظمَ قادة الشركات في العالم وقال إن هؤلاء القادة العظماء لم يخططوا لكي يكونوا قادة. ولم يكن لديهم أي اهتمام في إثبات أنفسهم. بل فعلوا ما أحبوه بقوة وحماس هائلين، وهذا ما أوصل شركاتهم إلى القمة.

لم يكن لاكوكا كذلك. نعم، صحيح أنه أحب تجارة السيارات، ولكن أكثر ما كان يتوق إليه هو أن يكون الرأس في شركة فورد. لقد شجع على الموافقة على تسمية الشركة باسم هنري فورد الثاني ووافق على الزخارف الملكية للمنصب الملكي الذي تربع على عرشه. كانت هذه هي الأشياء التي يمكنه قياس نفسه بها، وهي التي ستثبت أنه كان شخصية ما. وهنا أنا أستخدم مصطلح «ملكي» لسبب وجيه. إذ يخبرنا لاكوكا أن البيت الزجاجي، مقر شركة فورد، كان قصراً وكان هنري فورد هو الملك. علاوة على ذلك، «إذا كان هنري هو الملك فأنا كنت ولي العهد». «لقد كنت خليلَ صاحبِ الجلالة الملك». «كلنا... عاش حياة طيبة في البلاط الملكي. كنا جزءاً من شيء يتجاوز الدرجة الأولى ألا وهو الطبقة الملكية... كان النوادل بمعاطفهم البيضاء تحت الطلب على مدار الساعة، وكنا جميعاً نتناول طعام الغداء معاً في غرفة الطعام التنفيذية وكان دوفر هو الوحيد الذي يتم نقله يومياً بالجو من إنجلترا».

حقق لاكوكا أشياء رائعة في فورد، مثل رعاية وتعزيز سيارة فورد موستنج، وحلم بخلافة هنري فورد كرئيس تنفيذي للشركة. لكن لدى هنري فورد أفكار أخرى، وكثيراً ما كانت صادمه للاكوكا ومثيرة لغضبه، وأخيراً أجبر لاكوكا على الخروج.

من المثير للاهتمام أن لاكوكا أصيب بالصدمة وأنه حمل ثورة غضب دائم ودفين ضد هنري فورد. وبعد كل شيء، فقد رأى هنري فورد أن يقيل الأشخاص الكبار، أما لاكوكا فكان يستخدم الطرد من العمل بشكل كبير مع الآخرين. كان يعرف لعبة الشركات. ومع ذلك، فإن عقليته الثابتة حجبت رؤيته: «لطالما تمسكت بفكرة أنني مختلف، وبطريقة ما أذكى أو أسعد من البقية. لم أعتقد أن ذلك قد يحدث لي». (وأضاف) لقد أعمى إيمانه بتفوقه المتأصل. الآن بدأ الجانب الآخر من العقلية الثابتة. تساءل عما إذا كان هنري فورد قد اكتشف خللاً فيه. ربما لم يكن متفوقاً على الإطلاق. ولهذا لم يستطع النسيان. بعد سنوات، طلبت منه زوجته الثانية تجاوز الأمر. «أنت لا تدرك ما قدمه هنري فورد لصالحك. طردك من فورد ليجلبك إلى العظمة. أنت أكثر ثراءً وشهرة وتأثيراً الآن بسبب هنري فورد. اشكره». بعد ذلك بوقت قصير، طلقها.

وهكذا فإن الملك الذي عرّفه على أنه كُفْء وجدير يطرده الآن بذريعة أنه معيب.

أما لاكوكا بطاقته الشرسة فقد تقدم وعرض نفسه في المهمة الضخمة المتمثلة في إنقاذ ماء الوجه، وفي هذه المرة في شركة Chrysler كرايسلر موتورز، المنافس الصاعد ضد فورد سابقاً، والتي كانت على حافة الانهيار، لكن لاكوكا كرئيس تنفيذي جديد تصرف بسرعة لتوظيف الأشخاص المناسبين،

وإخراج موديلات جديدة، وممارسة الضغوط على الحكومة للحصول على قروض الإنقاذ. وبعد سنوات قليلة من خروجه المهين من فورد، تمكن من كتابة سيرة ذاتية منتصرة أعلن فيها «اليوم، أنا بطل».

لكن في غضون فترة زمنية قصيرة، وقعت كرايسلر في مشكلة مرة أخرى. لأنه لا يمكن لعقلية لاكوكا الثابتة إلا أن تبقى ثابتة. كان بحاجة لإثبات عظمته - لنفسه ولهنري فورد وللعالم أجمع - وعلى أوسع وأعظم نطاق ممكن. فعمد إلى صرف كل وقته المخصص للشركة على أمور من شأنها تحسين صورته العامة فقط، فأنفق أموال الشركة على أشياء من شأنها أن تبهر وول ستريت وترفع أسعار أسهم كرايسلر. لقد فعل ذلك بدلاً من الاستثمار في تحديث تصميمات السيارات أو تحسينات في التصنيع التي من شأنها أن تبقي الشركة رابحة على المدى الطويل.

نظر إلى التاريخ، وإلى كيفية الحكم عليه وتذكر طرده. لكنه لم يعالج هذا القلق من خلال بناء الشركة. بل على العكس تماما. وحسب ما أشار إليه لأحد كتاب سيرته الذاتية، كان قلقاً من أن أتباعه قد يحصلون على الفضل في تصميمات جديدة ناجحة، لذلك رفض الموافقة عليها. وكان قلقاً من فكرة إنه إذا تعثرت شركة كرايسلر أن يُنظر إلى المدراء الأدنى مرتبة منه على أنهم المنقذون الجدد، لذا حاول التخلص منهم. لقد كان قلقاً من ألا يكتب اسمه في تاريخ كرايسلر، لذلك تعلق بشدة بتسمية رئيس تنفيذي لفترة طويلة حتى بعد أن فقد فعاليته.

كان لدى لاكوكا فرصة ذهبية لإحداث فرق هائل ولترك إرث عظيم في وقت واجهت صناعة السيارات الأمريكية فيه أكبر تحد لها على الإطلاق

فقد كانت الواردات اليابانية تسيطر على السوق الأمريكية شيئاً فشيئاً. وكان الأمر بسيطاً جداً بالنسبة لليابانيين الذين رأوا بشكل أفضل وركضوا بشكل أفضل. حتى إن جماعة لاكوكا قاموا بدراسة تفصيلية لهوندا، وقدموا له اقتراحات ممتازة. ولكن بدلاً من مواجهة التحدي وتقديم سيارات أفضل من هوندا، ألقى لاكوكا، الغارق في عقليته الثابتة، اللوم والأعذار، وذهب في حالة من الهياج، وأطلق خطباً غاضبة ضد اليابانيين وطالب الحكومة الأمريكية بفرض رسوم جمركية على اليابان والحصول على حصص كبيرة من شأنها أن توقفهم.

في مقالة افتتاحية ضد لاكوكا، وبخته صحيفة نيويورك تايمز: «يكمن الحل في صنع سيارات أفضل في هذا البلد، وليس في أعذار أكثر غضباً بشأن اليابان».

في الوقت الذي لم يكن فيه لاكوكا يتطور كقائد لقوته العاملة. في الواقع، كان يتقلص في قوقعة الطاغية المعزول والصغير والمهان الذي اتهم هنري فورد شخصياً بما وصل إليه. ولم يقتصر الأمر على طرده الأشخاص الذين ينتقدونه، بل لم يفعل المزيد لمكافأة العمال الذين ضحوا كثيرا لإنقاذ الشركة. حتى حينما كانت الأموال تتدفق إلى الشركة، بدا أنه ليس لديه اهتمام كبير بمشاركتها معهم. وظلت أجورهم منخفضة وظلت ظروف عملهم سيئة. حتى عندما وقعت كرايسلر في مشكلة مرة أخرى، حافظ على نمط حياة ملكي. فتم إنفاق مليوني دولار على تجديد جناح شركته في والدورف في نيويورك. وأخيراً، بينما كان لا يزال هناك وقت لإنقاذ كرايسلر، سهل مجلس الإدارة خروج لاكوكا وأعطوه معاشاً تقاعدياً كبيراً، وغمروه بخيارات الأسهم،

وتابعوا العديد من امتيازاته. لكنه كان متعصباً لشخصيته كثير الغضب ولا سيَّما وأن خليفته بدا وكأنه يدير الشركة بشكل جيد. لذلك في محاولة لاستعادة العرش، انضم إلى محاولة انقلاب معادية، وهي محاولة عرضت مستقبل كرايسلر للخطر. لكنها فشلت. بالنسبة لكثيرين، تم تأكيد الشك في أنه وضع رفاهية نفسه قبل رفاهية الشركة.

عاش لاكوكا عقلية ثابتة. على الرغم من أنه بدأ يحب تجارة السيارات ولديه أفكار خارقة، إلا أن حاجته لإثبات تفوقه بدأت تهيمن عليه، مما أدى في النهاية إلى القضاء على متعته تلك وخنق إبداعه. ومع مرور الوقت أصبح أقل استجابة للتحديات التي يوجهها المنافسون، فلجأ إلى الأسلحة الرئيسية للعقلية الثابتة - اللوم والأعذار وخنق النقاد والمنافسين. وكما هي الحال في كثير من الأحيان مع العقلية الثابتة، بسبب هذه الأشياء بالذات، فقد لاكوكا صلاحياته.

عندما يفشل الطلاب في الاختبارات أو يفقد الرياضيون الألعاب، يقال إنهم أفلتوا الكرة من أيديهم. لكن القوة التي يتمتع بها الرؤساء التنفيذيون تسمح لهم بإنشاء عالم يلبي ليلاً ونهاراً حاجاتهم حتى تتحقق. إنها تسمح لهم بإحاطة أنفسهم فقط بالأخبار الجيدة عن كمالهم وعن نجاحات الشركة التي يتزعمون قيادتها مع غض النظر عن علامات التحذير.

هذا، كما قد تتذكر، هو مرض الرئيس التنفيذي ومخاطر العقلية الثابتة.

أتعلم، لقد تساءلت مؤخراً عما إذا كان لاكوكا قد تعافى من مرض الرئيس التنفيذي. إنه يجمع الأموال (ويعطي الكثير من ماله) لأبحاث مرض السكري المبتكرة. ويعمل على تطوير المركبات الصديقة للبيئة. ربما، بعد أن تم تحريره من مهمة محاولة إثبات نفسه، بدأ يبحث عن أشياء يقدرها بعمق.

ألبرت دونلاب: أنا نجم

لقد أنقذ ألبرت دونلاب الشركات المحتضرة، على الرغم من أنني لست متأكدة من أن الكلمة (منقذ) هي الكلمة الدقيقة. لأنه لم يضع لهذه الشركات أي أسس تحضيرية للنجاح في المستقبل. لقد لمعها للبيع السريع من أجل الربح السريع، على سبيل المثال طرد الآلاف من العمال فحصل على المزيد من الأرباح. وقد حصل على مئة مليون دولار من تحويل وبيع شركة سكوت بيبر. مائة مليون بعد نحو عام ونصف من العمل.

«هل هذا ما كسبتُه؟ هذا صحيح لقد فعلت.

وأنا نجم في مجال عملي، مثل مايكل جوردان في كرة السلة وبروس سبرينغستين في موسيقا الروك أند رول. تشدق لاكوكا بالعمل الجماعي، وأهمية العامل الصغير، وأشياء جيدة أخرى. ولم يقل ألبرت دونلاب حتى كلمة: «إذا كنت تعمل في شركة، فأنت تعمل من أجل شيء واحد هو كسب المال.

أبلغ بفخر عن حادثة في اجتماع للموظفين في سكوت بيبر: وقفت امرأة وسألت: «الآن بعد أن بدأت الشركة في التحسن، هل يمكننا استئناف التبرعات الخيرية؟» فأجاب: «إذا كنت تريدين أن تعطي بمفردك، فهذا هو شأنك وأنا أشجعك على القيام بذلك. لكن هدف هذه الشركة هنا هو تحقيق الربح، الإجابة بكلمة لا».

لست هنا لأجادل بأن العمل لا يتعلق بالمال، لكنني أريد أن أسأل: لماذا ركزت شركة دنلاب على ذلك؟

دعه يخبرنا: «إن صنع طريقي في العالم يعني احترامي لذاتي، لطفل يحاول إثبات أنه يستحق شيئاً ما. حتى يومنا هذا، أشعر أنه يجب عليَّ أن أثبت نفسي مرة بعد مرة».

إذا كان عليه أن يثبت نفسه، فهو يحتاج إلى مقياس، مثل رضا الموظف أو مسؤولية المجتمع أو المساهمات الخيرية وهذه كلها ليست معايير جيدة بالنسبة له ولا يمكن اختزالها إلى رقم معين يمثل تقديره لذاته. ولكن يمكن لأرباح المساهمين أن تفعل ذلك.

لقد قالها في أحاديثه الخاصة: «أكثر مصطلح سخيف يسمع في غرف الاجتماعات هذه الأيام هو «أصحاب المصلحة». يشير المصطلح إلى الموظفين والمجتمع والشركات الأخرى، مثل الموردين، التي تتعامل معها الشركة. «لا يمكنك قياس النجاح من خلال مصلحة العديد من أصحاب المصلحة. يمكنك قياس النجاح من خلال كيفية أداء صاحب المصلحة».

لم يهتم دونلاب قطّ بكل ما يتعلق بالمستقبل البعيد. والتعرف جيداً على شركة ما ومعرفة كيفية جعلها تنمو لم يمنحه طعم الأبطال الخارقين: «في النهاية، لقد مللت من كل مكان كنت فيه». يوجد في كتابه فصل كامل بعنوان «إقناع المحللين»، ولكن لا يوجد فصل حول كيف تصنع العمل في الشركات. بعبارة أخرى، إن الأمر دائماً يتعلق بإثبات عبقريته. ثم في عام ١٩٩٦، استحوذ دنلاب (تشينسو آل) على شركة سن بيم. ومن خلال أسلوبه التقليدي أغلق أو باع ثلثي معامل الشركة وأقال نصف الموظفين الاثني عشر ألفاً. ومن المفارقات الطريفة ارتفاع سهم سن بيم إلى درجة عالية، الأمر الذي أفسد خطته لبيع الشركة. فقد كانت باهظ الثمن للشراء! آه، الآن عليه أن يدير الشركة. الآن عليه أن يبقيها رابحة، أو على الأقل أن تبدو رابحة.

ولكن بدلاً من اللجوء إلى موظفيه أو تعلم ما يجب فعله، ضَخَّمَ الإيرادات، وطرد الأشخاص الذين استجوبوه، وتغطية المضائق الشديدة التي كانت شركته فيها. بعد أقل من عامين من النجومية التي نصبت نفسها في كتابه (وبعد عام واحد من مراجعة تهنئة ذاتية أكثر)، انهار دنلاب وتم طرده. أثناء مغادرته، وُضعت سن بيم قيد التحقيق من قبل لجنة الأوراق المالية والبورصات لأنها من مهددة بالانهيار وفي حالة تخلف فني عن تسديد قرض بنكي بقيمة ١٫٧ مليار دولار.

لقد أساء دونلاب فهم كل من مايكل جوردان وبروس سبرينغستين بشكل كبير. فقد وصل كل من هذين النجمين إلى القمة وبقيا هناك لفترة طويلة لأنهما نحتا الصخر باستمرار، وواجها التحديات، واستمرا في التطور. اعتقد آل دونلاب أنه متفوق بطبيعته، لذلك لم يختر نوع التعلّم الذي كان من المفروض أن يساعده على النجاح.

أذكى الرجال في الغرفة

نعم، يبدو كما لو أن التاريخ انتقل حتمياً من لاكوكا إلى أباطرة التسعينيات، وليس لأكثر من كينيث لي وجيفري سكياينج، قادة شركة إنرون. يعتبر كين لاي، مؤسس الشركة ورئيسها ومديرها التنفيذي، وهو نفسه صاحب رؤية عظيمة. ووفقاً لبيثاني ماكلين وبيتر إلكيند، مؤلفي كتاب «أذكى الرجال في الغرفة»، فإن لاي نظر من فوق أنفه إلى الأشخاص الذين جعلوا الشركة تعمل في الواقع، وبنفس الطريقة التي قد ينظر بها الملك إلى أقنانه نظر إلى ريتش كيندر، رئيس إنرون، الذي شمَّرَ أكمامه وحاول التأكد من أن الشركة ستصل إلى أهدافها من الارباح. كان كيندر هو الرجل الذي جعل أسلوب حياة رويال

لاي ممكناً. كان كيندر أيضاً الشخص الوحيد في القمة الذي سأل باستمرار ما إذا كانوا يخدعون أنفسهم: «هل ندخن المخدر الذي نصنعه؟ هل نشرب الويسكي الخاص بنا؟» وبطبيعة الحال، كانت أيامه معدودة. لكن بطريقته المعقولة وذكائه، عندما غادر، رتب لشراء أصل إنرون الوحيد الذي كان قيماً بطبيعته ألا وهو خطوط توصيل الطاقة - وهي الأصل الذي احتفظت به إنرون سابقاً على مضض وقرف. وبحلول منتصف عام ٢٠٠٣، بلغت القيمة السوقية لشركة كيندر سبعة مليارات دولار. حتى عندما كان لاي مستهلكاً من وجهة نظره عن نفسه والطريقة الملكية التي أراد أن يدعمها، فقد أراد أن يُنظر إليه على أنه «رجل صالح ومدروس» له عقيدة من الاحترام والنزاهة. وحين استحوذ إنرون بمرح على حياة ضحاياه، كتب إلى موظفيه، «القسوة والضراوة والغطرسة لا ينتمون إلى هذا المكان، هنا نحن نعمل مع العملاء والعملاء المحتملين بصراحة وأمانة وإخلاص».

كما هي الحال مع لاكوكا والآخرين، كان الإدراك - عادة هو إدراك وول ستريت - مهماً للغاية. وفي الواقع أقل من ذلك. هناك مع لاي كان جيف سكيلينج، خلف ريتش كيندر كرئيس ومدير عمليات، ثم الرئيس التنفيذي لاحقاً. لم يكن سكيلينج ذكياً فحسب، بل قال إنه «أذكى شخص قابلته على الإطلاق» و«رائع بشكل وهاج». ومع ذلك، استخدم قوته العقلية ليس للتعلم ولكن للترهيب. عندما اعتقد أنه كان أذكى من الآخرين، وهذا صحيح تقريباً، فقد عاملهم بقسوة. ولم يسمح لأي شخص يختلف معه أن يسطع نوره بما يكفي «لبلوغ مأربه».

عندما تم جلب الرئيس التنفيذي المشارك بمهارات إدارية رائعة لمساعدة سكيلينج خلال فترة صعبة في حياته، كان سكيلينج يحتقره: «لن يحصل على

إنرون». عندما حاول المحللون الماليون أو تجار وول ستريت الضغط على سكيلينج لتجاوز تفسيرات التسويات الخاصة به، عاملهم كما لو كانوا أغبياء. «حسناً، هذا واضح جداً. كيف لا تفهموه؟» في معظم الحالات، صار موظفو وول ستريت، الذين كانوا قلقين بشأن ذكائهم، يعتقدون أنهم فهموا كل شيء.

باعتباره عبقريا مقيماً، آمن سكيلينج إيماناً لا حدود له بأفكاره الخاصة. حتى قاده هذا الاهتمام إلى درجة اعتقد فيها أن شركة إنرون يجب أن تكون قادرة على إعلان قيمة أرباحها بمجرد وجود فكرة تؤدي إلى الربح سواء عنده شخصياً أو عند أحد من أتباعه.

هذا امتداد جذري للعقلية الثابتة: إن عبقريتي لا تعرفني فقط وتضع لي قيمتي وحسب بل يجب أن تعرف الشركة وتضع لها قيمتها أيضاً. وما الذي يخلق القيمة؟ إنه عبقريتي، عبقريتي هي الربح بذاته.

يا له من نجاح باهر!

وفي الحقيقة، هذا ما جاءت به شركة إنرون لكي تقوم على أساسه. وفقاً لتقرير ماكلين وإلكيند، سجلت شركة إنرون «ملايين الدولارات من الأرباح من أحد الأعمال قبل أن تحقق فلساً واحداً من إيراداته الفعلية».

بالطبع، بعد الفعل الإبداعي، لم يكن أحد ليهتم بالمتابعة. فالمتابعة تحت مستوياتهم. لذلك، في كثير من الأحيان لم يأت الربح المتتالي. إذا كانت العبقرية تساوي الربح، فلا يهم أن يضيع الناس في أنرون، وقد ضاعت أحياناً الملايين بسبب منافسة بعضهم بعضَهم الآخر.

قالت أماندا **مارتن**، مديرة تنفيذية بشركة إنرون، «إن السخرية من الآخرين كانت علامة على الإبداع والعظمة».

لم يكن سكيلينج يعتقد فقط أنه أذكى من أي شخص آخر، ولكنه، مثل لاكوكا، اعتقد أيضاً أنه أكثر حظاً. وبحسب المطلعين، اعتقد أنه قادر على التغلب على الصعاب. ولماذا يشعر بالضعف؟ لم يكن هناك أي خطأ ولا تزال مهارته لا تعترف بوجود أي خطأ. والدليل أن العالم ببساطة لم يكتشف أي خطأ حتى اللحظة!

صدام العباقرة

كاد العباقرة المقيمون يسقطون شركات مثل شركة الاتصالات AOL و Warner Time أيضاً. كان ستيف كيس من AOL وجيري ليفين من وورنر تايم مديرين تنفيذيين ذوي عقلية ثابتة دمجا شركاتهما. هل يمكنك رؤية الأشياء القادمة؟

كان لدى كايس وليفين قواسم مشتركة كثيرة جداً. كلاهما زرع هالة من الذكاء الأعلى. كلاهما حاول تخويف الناس بذكائه. ومن المعروف أن كليهما ينال المزيد من الفضل مما يستحقه. بصفتهما من العباقرة المقيمين، لم يرغب أي منهما في سماع الشكاوى، وكلاهما على استعداد لطرد الأشخاص الذين ليسوا «لاعبين في الفريق»، وهذا يعني الأشخاص الذين لن يحافظوا على الواجهة التي أقاماها.

عندما تم الدمج بالفعل، كانت AOL تحت وطأة الديون لدرجة أن الشركة المندمجة معها باتت على حافة الانهيار. ربما تعتقد أن الرئيسين التنفيذيين قد يعملان معاً، من خلال تنظيم مواردهما لإنقاذ الشركة التي قاما بإنشائها. وبدلاً من ذلك، سعى كل من ليفين وكيس إلى السلطة الشخصية. كان ليفين أول من سقط. لكن كايس كان لا يزال لا يحاول جعل الأمور تسير. في الواقع، عندما أرسل الرئيس التنفيذي الجديد ريتشارد بارسونز شخصاً لإصلاح AOL، وقف كيس ضده بشدة، بذريعة أنه إذا قام شخص غيره بإصلاح AOL، فإنه

سيحصل على الائتمان. وكما حدث في حالة لاكوكا، من الأفضل ترك الشركة تنهار بدلاً من ظهور أمير غيرك. وحينما نصحوا كيس أخيراً بالاستقالة، غضب. تماماً مثل لاكوكا، ونفى مسؤوليته عن مشاكل الشركة وتعهد بالرد على أولئك الذين انقلبوا ضده.

بسبب العباقرة المقيمين، انتهت شركتا AOL Time Warner عام ٢٠٠٢ بخسارة ما يقرب من مئة مليار دولار. مشكّلتين أكبر خسارة سنوية في التاريخ الأمريكي.

منيع، لا يقهر، ويحق له

أظهر لاكوكا، ودونلاب ولي وسكيلينج وكيس وليفين ما يمكن أن يحدث عندما يتم تكليف الأشخاص ذوي العقلية الثابتة بالمسؤولية عن الشركات.

وفي كل حالة من حالاتهم وضع الرجل اللامع شركته في خطر لأن قياس نفسه وإرثه يفوق كل قياس آخر. لم يكونوا أشراراً بالمعنى المعتاد. لم يشرعوا في الإيذاء. ولكن أمام نقاط القرار الحاسمة، اختاروا ما يجعلهم يشعرون بالرضا الشخصي دون فعل ما يخدم أهداف الشركة على المدى الطويل. أما إلقاء اللوم على الآخرين، والتستر على الأخطاء وتضخيم أسعار الأسهم، وسحق المنافسين والنقاد، وإفساد المديرين الصغار فهي إجراءات التشغيل القياسية برأيهم.

الأمر المدهش هو أنهم عندما قادوا شركاتهم نحو الخراب، شعر كل هؤلاء القادة بأنهم منيعون ولا يقهرون. وفي كثير من الحالات، كانوا في صناعات تنافسية للغاية، ويواجهون هجمات من منافسين شرسين. لكنهم كانوا يعيشون في واقع مختلف.هو عبارة عن عالم من العظمة والاستحقاقات الشخصية.

شعر كينيث لاي بإحساس قوي بالاستحقاق. حتى حينما كان يحصل على ملايين من التعويضات سنوياً من شركة إنرون، كما حصل على قروض شخصية كبيرة من الشركة، وأعطى وظائف وعقود لأقاربه، واستخدم طائرات الشركات كأسطول نقل لعائلته. حتى خلال السنوات السيئة في كرايسلر، أقام لاكوكا حفلات عيد الميلاد الفخمة لنخبة الشركة. في كل حفلة، كملك، قدم لنفسه هدية باهظة الثمن، دفع فاتورتها المديرون التنفيذيون لاحقاً. وفي حديثه عن المسؤولين التنفيذيين في AOL، قال مسؤول سابق: «أنت تتحدث عن رجال يعتقدون أن لهم الحق في كل شيء». بينما كان هؤلاء القادة يلبسون أنفسهم في زخارف الملوك، ويحيطون أنفسهم بالمغامرين الذين يثنون على فضائلهم، ويختبئون بعيداً عن المشاكل، فلا عجب من شعورهم بأنهم لا يقهرون. لقد خلقت عقليتهم الثابتة عالماً سحرياً لهم حققوا فيه بهاء وتألق وكمال الملوك على المدى الطويل. ضمن هذه العقلية، التي تم تحقيقها بالكامل. لماذا يريدون الخروج من هذا المجال لمواجهة الواقع البشع من الثآليل والفشل؟ وكما يشير مورغان ماكول، في كتابه «عظماء الطامحين»: «لسوء الحظ، غالباً ما يحب الناس الأشياء التي تعمل ضد تطورهم.... يحب الناس استخدام نقاط قوتهم... لتحقيق نتائج سريعة ومثيرة، حتى لو... إنهم لا يطورون المهارات الجديدة التي سيحتاجون إليها لاحقاً. يحب الناس أن يصدقوا أنهم جيدون كما يقول الجميع... ولا يأخذون نقاط ضعفهم على محمل الجد كما يجب أن يفعلوا. لا يحب الناس سماع الأخبار السيئة أو الانتقاد، إنها مخاطرة هائلة أن يترك المرء ما يفعله بشكل جيد لكي يحاول إتقان شيء جديد». والعقلية الثابتة تجعل الأمور تبدو أكثر خطورة.

يستمر ماكول في الإشارة إلى أنه حينما يشعر القادة أنهم أفضل بطبيعتهم من الآخرين، فقد يبدؤون في الاعتقاد بضرورة تجاهل احتياجات أو مشاعر الأشخاص الأقل منهم. لم يكن أي من قادتنا ذوي العقلية الثابتة يهتم كثيراً بالرجل الصغير، وكان العديد منهم يشعرون بالازدراء الصريح لمن هم تحتهم في سلم الشركة.

إلى أين يقود هذا؟

تحت ستار «إبقاء الناس حذرين»، قد يسيء أرباب العمل هؤلاء معاملة العمال.

لعب لاكوكا ألعاباً مؤلمة مع مديريه التنفيذيين لخلخلة توازنهم. تم تشبيه جيري ليفين من تايم وارنر من قبل زملائه بالإمبراطور الروماني المتوحش كاليجولا. وعرف سكيلينج بسخريته القاسية من أولئك الأقل ذكاءً منه. كتب هارفي هورنستاين، خبير في قيادة الشركات، في كتابه «الرؤساء الظالمون» أن هذا النوع من الإساءات يمثل رغبة أرباب العمل في تعزيز مشاعرهم الخاصة بالسلطة والكفاءة والقيمة على حساب المرؤوسين».

هل تتذكر في دراستنا كيف أراد الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة مقارنة أنفسهم بأشخاص كانوا أسوأ حالاً منهم؟ المبدأ هو نفسه، ولكن هناك فرق مهم: هؤلاء الرؤساء لديهم القدرة على جعل الناس أسوأ حالاً. وعندما يفعلون، يشعرون بالرضا عن أنفسهم.

يصف هورنشتاين بول كازاريان، الرئيس التنفيذي السابق لشركة Sunbeam-Oster. الذي أطلق على نفسه اسم «منشد الكمال»، يا له من تعبير

لطيف بديل عن «المسيء» الذي يضرب مرؤوسيه بأي شيء أمامه حين يغضب. وذات يوم، رأى المراقب المستاء السيد كازاريان، علبة عصير برتقال تتجه نحوه.

في بعض الأحيان يكون الضحايا من الأشخاص الذين يعتبرهم أرباب العمل أقل موهبة. هذا يمكن أن يغذي شعورهم بالتفوق. لكن غالباً ما يكون الضحايا هم الأشخاص الأكثر كفاءة، لأنهم هم الذين يشكلون أكبر تهديد لرئيس يتبنى العقلية الثابتة.

تحدث مهندس في شركة بناء طائرات رئيسية، أجرى مقابلة معه هورنشتاين، عن رئيسه: «كانت أهدافه عادةً هي أعلى أهدافنا كفاءة. أعني، إذا كنت قلقاً حقاً بشأن أدائنا، فأنت لا تختار من هم الأفضل أداءً». ولكن إذا كنت مهتماً حقاً بكفاءتك أنت، فإنك تختار الكفاءة الأفضل.

عندما يلجأ الرؤساء إلى الإذلال، فهذا يعني أن تغييراً سيطرأ على المكان. وكل شيء يبدأ باللف والدوران لإرضاء الرئيس.

في الشركات التي تنهج مبدأ التطور من الجيد إلى العظيم، يشير كولينز إلى أنه في العديد من شركات المقارنة (الشركات التي لم تنتقل من الجيد إلى العظيم، أو التي انتقل وعادت مرة أخرى)، يصبح القائد هو الشيء الرئيسي الذي يقلق الناس بشأنه. «في اللحظة التي يسمح فيها القائد لنفسه بأن يصبح الواقع الأساسي الذي يقلق الناس بشأنه، فبدلاً من كونه الواقع الأساسي، يتخذ وصفة التوحش، أو ما هو أسوأ منها».

في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، حكم ديفيد روكفلر بنك تشيس مانهاتن، وكان زعيماً مسيطراً بشكل مفرط. ووفقاً لكولينز

وبوراس في كتابهما «صُمِّمَ ليدوم طويلاً»، عاش مديرو البنك في رعب يومي خشية رفضه. وكانوا في نهاية كل يوم، يتنفسون الصعداء: «يا للعجب! ذهب يوم آخر وأنا لست في مأزق». حتى بعد فترة طويلة من ذروته، رفض كبار المديرين المغامرة بتقديم أفكار جديدة لأنها «قد لا تعجب ديفيد».

في تقرير كولينز وبوراس أن راي ماكدونالد من شركة بوروز كان يسخر من المديرين علنا بسبب الأخطاء لدرجة أنه منعهم من الابتكار. ونتيجة لذلك، على الرغم من أن شركة بوروز كانت متقدمة على شركة آي بي إم في المراحل الأولى من صناعة الكمبيوتر، إلا أنها خسرت. حدث الشيء نفسه في شركة معدات تكساس (Texas Instruments)، وهي رائدة أخرى في الأيام الأولى المثيرة للكمبيوتر. إذا لم يعجبهما عرض تقديمي، فإن مارك شيبرد وفريد بوسي يصرخان، ويقرعان على الطاولات، ويهينان المتحدث، ويقذفان الأشياء.

لا عجب أن الناس في شركتيهما فقدوا روح المغامرة.

عندما يسيطر الرؤساء التنفيذيون ويسيؤون يضعون الجميع في العقلية الثابتة.

وهذا يعني أنه بدلاً من التعلّم والتطور وتحريك الشركة إلى الأمام، يبدأ الجميع في القلق بشأن الحكم عليهم. ويبدأ الأمر بقلق أرباب العمل بشأن الحكم عليهم، وينتهي بخوف الجميع من الحكم عليهم؛ لأن الواقع يقول: من الصعب على الشجاعة والابتكار أن يعيشا في شركة تسودها العقلية الثابتة.

قادة عقلية التطور في العمل

قال أندرو **كارنيجي** ذات مرة: «أتمنى أن أستحق مرثاتي». هنا يكمن رجل حكيم بما يكفي لتوظيف من يعرفون أكثر منه في شركته. حسناً، دعونا نفتح النوافذ وندخل بعض الهواء. تبدو العقلية الثابتة خانقة جداً. حتى عندما يتسلل هؤلاء القادة حول العالم ويتكلمون بصوت عالٍ مع شخصيات عالمية، فإن عالمهم الخاص يبدو محدوداً للغاية ومحكم الإغلاق لأن عقولهم ترتبط دائماً بشيء واحد وهو التحقق من صلاحيتهم! أما في عالم قادة عقلية التطور فالجو مختلف كلياً، كل شيء يضيء، ويتوسع، ويمتلئ بالطاقة، ويذخر بالإمكانيات.

هيا، أنت تعتقد، أن ذلك يبدو ممتعاً! لم يخطر ببالي قطُّ أن أقود شركة، ولكن عندما علمت بما فعله هؤلاء القادة، بدا الأمر وكأنه أكثر الأشياء إثارة في العالم. لقد اخترت ثلاثة من هؤلاء القادة لاستكشاف الاختلاف عن قادة العقلية الثابتة. لقد اخترت جاك **ويلش** من شركة جنرال إلكتريك لأنه شخصية أكبر من (حياة الأنا) التي كان يحتجزها وليس رجلك المستقيم بشكل فطري. واخترت لو **جيرستنر** (الرجل الذي أتى وأنقذ IBM) وآن **مولكاهي** (المرأة التي أعادت زيروكس إلى الحياة) ومثلهم الفريد دنلاب، الخبيرة الأخرى في التحول. وآن مولكاي الرائعون أيضاً لأنهم طوروا شركاتهم عن طريق استئصال العقلية الثابتة ووضع ثقافة التطور والعمل الجماعي في مكانها. مع جيرستنر وآي بي أم، يمكن مشاهدة إنرون تتحول إلى عقلية التطور. كقادة مهتمين بالتطور، يبدؤون بالإيمان بالإمكانات البشرية والتنموية، سواء كانت الشركة خاصة لهم أو لآخرين. وبدلاً من استخدام الشركة كوسيلة لعظمتهم، يستخدمونها كمحرك للتطوير لأنفسهم وللموظفين وللشركة ككل.

قال وارن بينيس أن العديد من الرؤساء يقودون ويقودون ولكنهم يبقون (يراوحون في نفس المكان). طبعاً لا يقصد هؤلاء الناس. فهم لا يتحدثون كالملوك، بل يتحدثون وكأنهم في نزهة أو في رحلة شاملة، مليئة بالتعلّم، وظريفة.

جاك: الاستماع، الاعتماد، التنشئة

عندما استحوذ جاك ويلش على جنرال إلكتريك في عام ١٩٨٠، كانت قيمة الشركة أربعة عشر مليار دولار. وبعد عشرين عاماً، قدرت وول ستريت قيمتها بمبلغ أربعمئة وتسعين مليار دولار. فأضحت الشركة الأغلى في العالم. وصفته مجلة فورتشن ويلتش: «إنه الرئيس التنفيذي الذي كسب أكبر إعجاب ودرس أدق دراسة والذي يحتذى به في عصره. ومن المستحيل التمكن من حساب تأثيره الاقتصادي الكلي ولكن يجب أن يكون مضاعفاً ومذهلاً نتيجة لأدائه في شركة جنرال إلكتريك».

ولكن بالنسبة لي أكثر إثارة للإعجاب كانت مقالة افتتاحية في صحيفة نيويورك تايمز بقلم ستيف بينيت، الرئيس التنفيذي لشركة إنتوينت: «لقد تعلمت الاهتمام بالموظفين من خلال وجودي في جنرال إلكتريك من جاك ويلش الذي يتجه شخصيا ومباشرة إلى عامل الخط الأمامي لمعرفة ماذا يجري عنده. في وقت ما في أوائل التسعينات، رأيته في مصنع صنعوا فيه ثلاجات في لويزفيل ذهب مباشرة إلى العمال في خط التجميع للاستماع إلى ما سيقولونه. وأنا أقوم بالحديث كرئيس تنفيذي بشكل متكررة مع موظفي الخط الأمامي. لقد تعلمت ذلك من جاك».

هذه الخلاصة تروي أشياء كثيرة. من الواضح أن جاك كان رجلاً مشغولاً، وشخصية مهمة. لكنه لا يدير الأشياء مثل لاكوكا، من مقر الشركة الفاخر

حيث تقبع جهات اتصاله الأكثر حركة وهي النوادل ذوو القفازات البيض. لم يتوقف ولش قطُّ عن زيارة المصانع والاستماع إلى العمال. هؤلاء هم الأشخاص الذين يحترمهم ويتعلم منهم ثم يقوم باحتضانهم. ثم هناك التركيز على العمل الجماعي، وليس الملكي من الدرجة الأولى.

مباشرة، مباشرة من «التفاني» و«ملاحظة المؤلف» لسيرة ويلش الذاتية - أنت تعرف شيئاً مختلفاً. إنه ليس «أنا بطل» مثل لي لاكوكا أو «أنا نجم مميز» مثل ألفريد دنلاب على الرغم من أنه يستحق ببساطة كل ما لديهما. وبدلاً من ذلك يقول: «أنا أكره استخدام لقب الرجل الأول. لقد تم إنجاز كل ما فعلته تقريباً في حياتي مع رجال آخرين. يرجى تذكر أنه في كل مرة ترى فيها كلمة أنا في هذه الصفحات، فإنها تشير إلى جميع هؤلاء الزملاء والأصدقاء وبعضهم ربما أفتقده». أو «[هؤلاء الناس] ملؤوا رحلتي بالمتعة والتعلّم. وغالباً ما جعلوني أبدو أفضل مما أنا فيه».

لقد رأينا بالفعل كلمات «مثل أنا ولي» اللتين يتعطش لتحقيقهما الرؤساء التنفيذيون تصبح «نحن ولنا» عند القائد في العقلية التطورية. ومن المثير للاهتمام، أنه قبل أن يتمكن ولش من استئصال العقلية الثابتة خارج الشركة، كان عليه أن يستأصلها من جذرها من نفسه. وصدقوني، كان أمام ولش طريق طويل ليقطعه. لم يكن من قبل دائماً القائد الذي تعلمه. في عام ١٩٧١، كان ولش قيد النظر للترقية عندما كتب رئيس قسم الموارد البشرية لشركة جنرال إلكتريك مذكرة تحذيرية له. وأشار إلى أنه على الرغم من نقاط القوة العديدة لدى ولش، فإن الترقية «تحمل معها أكثر من درجة الخطر المعتادة». ومضى ليقول إن ولش كان متغطرساً، ولا يقبل الانتقاد، وكان يعتمد كثيراً على موهبته بدلاً من العمل الشاق ومشاركة موظفيه

المطلعين. وهذه ليست علامات جيدة. لحسن الحظ، في كل مرة ينجح فيها يحصل على منبه إيقاظ.

ذات يوم، جلس «الدكتور» الشاب ولش في سيارته المكشوفة الجديدة ولش، وكان يرتدي بزة فاخرة، وحينما شرع في تنزيل السقف العلوي إلى الأسفل انسكبت عليه على الفور كمية من الزيت الأسود الغامق فلوثت ثيابه الأنيقة وطلاء سيارته المحبوبة.

«كنت في ذلك الوقت أظن أنني أعظم شيء في الدنيا، وأكبر من الحياة نفسها، فجاءت صفعة التذكير تلك التي أعادتني إلى الواقع. كانت بالفعل درساً عظيماً لا ينسى».

هناك فصل كامل بعنوان «الثقة العمياء بنفسي» عن الوقت الذي كان فيه على قائمة جمع الشركات وشعر أنه لا يمكن أن يرتكب أي خطأ. ثم اشترى كيدر بيبودي، وهي شركة مصرفية استثمارية في وول ستريت وذات ثقافة من نوع إنرون. وكانت قد تعرضت إلى كارثة فقدت فيها مئات الملايين من الدولارات لصالح شركة جنرال إِلكتريك GE.

«لم تتركني تجربة كيدر قطّ». لقد علَّمتْه أنه «لا يوجد سوى شعرة بين الثقة بالنفس والثقة العمياء بالنفس (الغطرسة). هذه المرة فازت الغطرسة وعلمتني درساً لن أنساه أبداً». ما تعلمه هو هذا: الثقة بالنفس الحقيقية هي الشجاعة للانفتاح وللترحيب بالتغيير وبالأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدره وهو القائل: «إن الثقة الحقيقية بالنفس لا تنعكس من العنوان، أو البدلة الباهظة، أو السيارة الفاخرة، أو سلسلة عمليات الامتلاك؛ إنما تنعكس ذلك في عقليتك وفي استعدادك لتطوير نفسك».

حسناً، التواضع بداية، ولكن ماذا عن المهارات الإدارية؟

من تجاربه، تعلم ولش المزيد والمزيد عن نوع المدير الذي يريد أن يكون: مديراً ذا عقلية تطورية - أي الدليل وليس القاضي. عندما كان ويلش مهندساً شاباً في جنرال إلكتريك، تسبب في انفجار كيميائي فجّر سقف المبنى الذي كان يعمل فيه، فاهتز عاطفياً بسبب ما حدث، وقاد بعصبية سيارته مئات الأميال إلى مقر الشركة لكي يواجه التعنيف وجاهياً وليشرح بنفسه كل ما جرى معه للمدير. ولكن عندما وصل إلى هناك، كانت المعاملة التي تلقاها متفهمة جداً وداعمة له. طبعاً لم ينس هذا الموقف قطُّ. فقال: «كان لرد فعل تشارلي تأثير كبير علي؛ إذا كنا ندير الأشخاص الجيدين فسوف يأكلون أنفسهم بسبب أي خطأ قد يقعون فيه، ومهمتنا هي مساعدتهم خلال مثل هذه الأزمات».

لقد تعلم كيفية اختيار الناس: من حيث عقليتهم، وليس بسبب نسبهم. في البداية، أعجبه النسب الأكاديمي. فوظف مهندسين من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وبرينستون، وكالتيك. ولكن بعد فترة، أدرك أن هذا ليس ما يحسب. «في نهاية المطاف، علمت أنني كنت أبحث حقاً عن الأشخاص المليئين بالشغف والرغبة في إنجاز الأمور. ولم تخبرني السيرة الذاتية شيئاً عن هذا الجوع الداخلي». ثم جاءت فرصة ليصبح الرئيس التنفيذي. وترتب على كل مرشح من المرشحين الثلاثة إقناع الرئيس التنفيذي الحالي بأنه الأفضل لهذا المنصب. فقدم ولش أوراقه على أساس قدرته على التطوير. ولم يزعم أنه عبقري أو أنه أعظم قائد عاش على الإطلاق. وعد بالتطوير فحصل على الوظيفة ووفى بوعده. وعلى الفور، فتح الحوار والقنوات لتقديم النصائح الصادقة، وسرعان ما بدأ العمل بسؤال المديرين التنفيذيين عما يعجبهم وما لا يعجبهم في الشركة وما يعتقدون أنه يحتاج إلى التغيير.

فوجئوا به فتى! في الواقع، كانوا معتادين التقبيل مع الرؤساء السابقين حتى إنهم لم يستطيعوا حتى التفكير في هذه الأسئلة التي كان يطرحها.

ثم نشر شعار: «هذه الشركة للتطوير، وليست للاهتمام الذاتي».

لقد ألغى شعار النخبوية - وهو عكس زعمائنا ذوي العقلية الثابتة.

ذات مساء، ألقى ولش خطاباً خاطب في نادي النخبة في جنرال إلكتريك حيث عجَّ المكان بالمتفرجين والمصافحين بحرارة ممن يدخلون لكي يتفرّجوا على غيرهم ولكي يتفرج غيرهم عليهم. هناك صدم الجميع، لأنه لم يمدحهم ويقول لهم كم هم رائعون. بل قال لهم: «لا أستطيع أن أجد أي قيمة فيما تفعلونه هذه اللحظات». ثم طلب منهم التفكير في دور أكثر منطقية لهم وللشركة. ونتيجة لرأيه هذا وبعد شهر فقط جاء رئيس النادي إلى ولش بفكرة جديدة وهي تحويل النادي إلى منتدى يجتمع فيه المتطوعون الاجتماعيون. وبعد عشرين عاماً، كان هذا البرنامج مفتوحاً لجميع الموظفين ويضم اثنين وأربعين ألف عضو، يديرون منه البرامج الإرشادية في المدارس داخل المدينة ويقومون ببناء الحدائق والملاعب والمكتبات للتجمعات المحتاجة.

إنهم يساهمون الآن في تطوير الآخرين، وليس تطوير نفوسهم فقط.

تخلص ولش نهائياً من الزعماء المتوحشين. في حين أعجب وتسامح لاكوكا مع الزعماء المتوحشين الذين يجبرون العمال على العمل بطرقهم التعسفية. لقد خدم خطه السفلي. اعترف ولش أنه أيضاً، غالباً ما كان ينظر إلى الاتجاه الآخر. ولكن في الشركة التي تصورها في خياله، لوم يستطع فعل ذلك. لكنه صرح أمام خمسمئة مدير، «إنني أبرر لماذا طلبت من أربعة من

موظفي الشركة مغادرتها خلال العام السابق، على الرغم من أنهم قدموا أداءً مالياً جيداً [طلبوا] المغادرة لأنهم لم يمارسوا قيمنا في هذه الشركة».

كانت الطريقة المعتمدة لتعزيز الإنتاجية الآن من خلال التوجيه، وليس من خلال الإرهاب. فكافأ العمل الجماعي بدلاً من العبقرية الفردية. واستمرت جنرال إلكتريك لسنوات طويلة في مكافأة عمالها وموظفيها، تماماً مثل إنرون، المنشئ الأول للفكرة، لكن ولش أراد الآن مكافأة الفريق الذي حول الأفكار إلى ثمارها. ونتيجة لذلك، تم تشجيع القادة على مشاركة الفضل في الأفكار مع فرق عملهم بدلاً من منح الفضل الكامل للقادة فقط، وربما للرئيس المتوحش منفرداً.

«لقد أحدث فرقاً كبيراً في كيفية ارتباطنا بعضنا ببعض».

لم يكن جاك ويلش شخصاً مثالياً، لكنه كان مخلصاً للتطوير. وهذا الإخلاص أبقاه تحت السيطرة، وأبقاه على اتصال بالواقع، وأبقاه على اتصال بإنسانيته. في النهاية، جعل رحلته مثمرة ومُرضية لآلاف الناس.

لُو: استئصال العقلية الثابتة

بحلول أواخر الثمانينيات، أصبحت شركة آي بي إم IBM مثل شركة إنرون، باستثناء واحد. عرف مجلس الإدارة أنها في وضع صعب.

كان لديها ثقافة التعجرف والنخبوية. داخل الشركة، كانت قديماً من فئة نحن فئة الملوك، لكنني أكثر ملكية منك. لم يكن هناك عمل جماعي، بل ساحات معارك فقط. هناك صفقات ولا يوجد متابعة. لم يظهر هناك أي قلق للعميل. ومع ذلك، ربما لم يزعج هذا أحداً إذا لم يكن العمل يعاني.

في عام ١٩٩٣، لجؤوا إلى لو جيرستنر Lou Gerstner وطلبوا منه أن يكون الرئيس التنفيذي الجديد. فرفض فطلبوا منه مرة أخرى، واستعطفوه: «أنت مدين لأمريكا. سنتصل بالرئيس كلينتون لكي يطلب منك تولي الوظيفة. نرجوك، نرجوك، نرجوك. نريد بالضبط نوع التغيير في الإستراتيجية والثقافة الذي أنشأته في شركتي آر دجي آر وأمريكان اكسبرس American Express وRJR».

استسلم لهم في النهاية ووافق، على الرغم من أنه لا يستطيع تذكر السبب. وأصبح لدى آي بي إم الآن قائد يؤمن بالتطور الشخصي وخلق ثقافة مؤسساتية تعززها.

كيف نجح في IBM؟

في البداية، كما فعل ولش، فتح قنوات الاتصال صعوداً وهبوطاً في الشركة. بعد ستة أيام من وصوله، أرسل مذكرة إلى كل عامل في شركة IBM، قال فيها لهم: «على مدى الأشهر القليلة القادمة، أخطط لزيارة أكبر عدد ممكن من مواقع عملنا ومكاتبنا. وكلما كان ذلك ممكناً، أخطط للقاء العديد منكم للحديث عن كيفية تعزيز الشركة معاً».

لقد خصص خطابه لهم: «هذا الخطاب مخصص لآلاف من عمال آي بي أم الذين لم يتخلوا قطُّ عن شركتهم وزملائهم وأنفسهم. إنهم الأبطال الحقيقيون لإعادة اختراع آي بي إم».

كما فعل ولش، هاجم النخبوية. وليس مثل إنرون، كانت الثقافة بأكملها تدور حول السعي من أجل الحصول على المكاسب الشخصية داخل الشركة. وقام بحل مجلس الإدارة، ودور السلطة النهائي لمديري IBM، لذلك غالباً ما ذهبوا إلى خارج المستويات العليا للحصول على الخبرة.

من عقلية التطور، ليس فقط القلة المختارة لديها ما تقدمه. «التسلسل الهرمي يعني القليل بالنسبة لي. دعنا نجمع في الاجتماعات الأشخاص الذين يمكنهم المساعدة في حل مشكلة، بغض النظر عن مستويات مناصبهم».

ثم جاء العمل الجماعي. قام جيرستنر بفصل السياسيين، أولئك الذين انغمسوا في المؤامرة الداخلية، وبدلاً من ذلك كافأ الأشخاص الذين ساعدوا زملاءهم.

أوقف العمليات في أقسام مبيعات IBM التي كانت تسهل للعاملين استغلال المبيعات للكسب المادي الشخصي.

بدأ في وضع نسب مكافآت المديرين التنفيذيين: النسبة الأكبر حسب الأداء العام لشركة IBM والأقل حسب أداء وحداتهم الفردية.

الرسالة: نحن لا نتطلع إلى تتويج بعض الأمراء؛ نحن بحاجة للعمل كفريق. كما في شركة إنرون، كانت الصفوة هي الشيء الرائع. وكان الباقي من المشاة.

لقد صُدم جيرستنر بالفشل المستمر في متابعة الصفقات والقرارات، والتسامح غير المحدود للشركة في ذلك. فطالبهم وألهمهم من أجل التنفيذ الأفضل.

الرسالة: العبقرية ليست كافية. نحن بحاجة لإنجاز المهمة.

وأخيراً، ركز غيرستنر على العميل. كان العملاء يشعرون بالخيانة والغضب. وكانت شركة IBM مستقلة في حد ذاتها لدرجة أنها لم تكن تخدم احتياجات أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالعملاء. كما فاستاؤوا من التسعير. لقد أحبطتهم البيروقراطية في شركة آي بي إم. وشعروا بالغضب لأن IBM لم تساعدهم على دمج أنظمتهم. في اجتماع لـ ١٧٥ من كبار مسؤولي المعلومات

في أكبر الشركات الأمريكية، أعلن جيرستنر أن IBM ستضع العميل الآن في المرتبة الأولى وتدعمه من خلال الإعلان عن تخفيض كبير في أسعار أجهزة الكمبيوتر المركزية.

الرسالة: لسنا ملوكاً وراثيين. نحن نخدم لإرضاء عملائنا.

في نهاية الأشهر الثلاثة الأولى الشاقة، تلقى غيرستنر بطاقة تقريره من وول ستريت: «[أسهم شركة IBM] لم تفعل شيئاً». لأنه لم يفعل شيئاً لها.

واصل غيرستنر، الذي تعرض للهجوم ولكن دون هزيمة، حملته ضد الملوك وإعادة IBM من «تجربتها التي وضعتها على حافة الهاوية». فاعتبروه العدو.

هذا عندما كان دنلاب يأخذ أمواله ويهرب. ما كان ينتظرنا هو المهمة الأصعب في الحفاظ على سياساته حتى استعادت IBM الريادة في الصناعة. كان هذا هو الماراثون. وبحلول الوقت الذي أعاد IBM إلى ناسها في مارس ٢٠٠٢، فزادت قيمة الأسهم بنسبة ٨٠٠ بالمئة وصارت «IBM رقم واحد في العالم في خدمات تكنولوجيا المعلومات، والأجهزة، وبرامج الشركات (باستثناء أجهزة الكمبيوتر)، والمصممة خصيصاً، رقائق الكمبيوتر عالية الأداء». علاوة على ذلك، كانت IBM تحدد مرة أخرى الاتجاه المستقبلي لهذه الصناعة.

آن: التعلّم والصلابة والرحمة

لنأخذ آي بي إم. على سبيل المثال فقد غرقت في الديون لتصل إلى سبعة عشر مليار دولار. فتدمر تصنيفها الائتماني. وصارت هدفاً لتحقيقات هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية SEC. وانخفض سهمها من ٦٩,٦٣ دولار إلى ٤٣,٤دولار للسهم الواحد.

* * *

على ماذا تحصل؟

على زيروكس.

إنها آن **مولكاهي** التي استحوذت على شركة **زيروكس** في عام ٢٠٠٠.

لم تكن هذه الشركة قد فشلت في التنويع فحسب، بل لم تعد قادرة على بيع آلات النسخ الخاصة بها. ولكن بعد ثلاث سنوات، كان لدى زيروكس أربعة أرباع الربح المباشر، وفي عام ٢٠٠٤، سمحت مولكاهي بالعمل بحرارة أكثر مما فعل لو جيرستنر نفسه.

كيف فعلتها؟

دخلت في وضع تعلُّمٍ لا يصدق، مما جعلها تنضم إلى زيروكس التي كانت بحاجة إلى رئيس تنفيذي يبقيها على قيد الحياة. لقد تعلمت هي وموظفوها، مثل أورسولا بيرنز، التفاصيل الدقيقة لكل جزء من الأعمال. على سبيل المثال، كما توضح كاتبة فورتشن بيتسي موريس، أخذت مولكاي الميزانية العمومية. واطلعت على الديون والمخزون والضرائب والخزينة حتى تمكنت من التنبؤ بكيفية تنفيذ كل قرار تتخذه في الميزانية العمومية.

اعتادت في كل عطلة أسبوعية (سبت وأحد)، أن تأخذ معها إلى منزلها مجلدات كبيرة لتبحث فيها كما لو أنها مادة لامتحانها النهائي يوم الاثنين. وحين تولت زمام القيادة، لم يستطع أحد في أقسام زيروكس أن يعطيها حتى إجابات بسيطة حول ما لديهم، أو ما يبيعونه، أو من كان المسؤول. لكنها أصبحت مديرة تنفيذية تعرف تلك الإجابات أو على الأقل تعرف من أين تحصل عليها.

كانت الأمور صعبة في البداية. فأخبرت الجميع بالحقيقة الصعبة والباردة وهي أنهم لا يريدون أن يعرفوا حتى مواضيع مثل: كيف أن نموذج أعمال زيروكس غير قابل للتطبيق أو عن مدى قرب نفاد المال من الشركة خَفَّضَتْ عدد الموظفين بنسبة ٣٠ في المئة. لكنها لم تكن مثل المنشار آل. بدلاً من ذلك، تحملت العبء العاطفي لقراراتها، وتجولت في الصالات، وتسكعت مع الموظفين، وقالت «أنا آسفة». وكانت قاسية لكنها رحيمة. وفي الواقع، كانت تستيقظ في منتصف الليل قلقة بشأن ما سيحدث للموظفين والمتقاعدين المتبقين إذا تعثرت الشركة.

لقد شعرت بالقلق باستمرار بشأن معنويات موظفيها وتطورهم، لذا حتى مع التخفيضات، رفضت التضحية بالأجزاء الفريدة والرائعة من ثقافة زيروكس. فكانت شركة زيروكس معروفة في جميع أنحاء الصناعة بأنها الشركة التي قدمت حفلات التقاعد واستضافت لم شمل المتقاعدين. وبما أن موظفيها كافحوا جنباً إلى جنب معها، رفضت إلغاء زياداتهم، وفي لفتة تعزز الروح المعنوية، منحتهم يوم عطلة في جميع أعياد ميلادهم. لقد أرادت إنقاذ الشركة جسداً وروحاً. وليس لنفسها أو لأنانيتها، ولكن لجميع موظفيها الذين كانوا يجهدون أنفسهم إلى أقصى حد في سبيل الشركة.

بعد ابتعادها عن الأضواء لمدة عامين، فتحت مولكاهي مجلة تايم فقط لترى صورة لها مع مجموعة مع الرؤساء السيئين لشركات وولدكوم وتايكو Tyco و WorldCom، الرجال المسؤولين عن اثنتين من أكبر الكوارث في إدارة الشركات في عصرنا.

ولكن بعد مرور عام، علمت أن عملها الشاق بدأ يؤتي ثماره أخيراً عندما أخبرها أحد أعضاء مجلس إدارتها، الرئيس التنفيذي السابق لشركة بروكتر آند جامبل (Procter & Gamble)، «لم أفكر قطُّ في أنني سأفخر بربط اسمي بهذه الشركة مرة أخرى. لقد كنت مخطئاً».

بدأت موالكاهي تفوز في السباق. بعد ذلك جاء الماراثون. هل يمكن أن تفوز زيروكس بذلك أيضاً؟ ربما استندت على أمجادها لفترة طويلة جداً، وعلى مقاومة التغيير وترك الكثير من الفرص. أو ربما عقلية التطور - مهمة مولكاي لتحويل نفسها وشركتها - ستساعد في إنقاذ مؤسسة أمريكية أخرى.

جاك ولو وآن - كلهم يؤمنون بالتطور، وكلهم يعشقون العاطفة. وكلهم يعتقدون أن القيادة تتعلق بالتطور والعاطفة، وليس بالذكاء.

في النهاية، كان القادة أصحاب العقلية الثابتة مليئين بالمرارة، لكن القادة ذوي العقلية التطورية كانوا مليئين بالامتنان. لقد نظروا بامتنان إلى عمالهم الذين جعلوا رحلتهم المذهلة ممكنة. أطلقوا عليهم لقب «الأبطال الحقيقيون».

هل الرئيس التنفيذي والذكورة مترادفان؟

عندما تنظر إلى الكتب التي كتبت عن الرؤساء التنفيذيين وحَوْلَهم، قد تعتقد ذلك. كان قادة جيم كولينز قادة (من جيد إلى عظيم) (وبمقارنتهم فهم ليسوا عظماء) وكانوا جميعهم رجالاً. ربما لأن الرجال هم الذين تربعوا على القمة لفترة طويلة.

قبل بضع سنوات، كان من الممكن جداً أن تتعرض إلى ضغوط كبيرة إذا فكرت أن النساء قد تقدن شركات كبيرة. في الواقع، كان على العديد من

النساء اللواتي أدرن شركات كبرى إنشاء هذه الشركات الخاصة بهن، مثل ماري كاي آش (قطب مستحضرات التجميل)، أو مارثا ستيوارت، أو أوبرا وينفري. أو أن تحصلن عليها بالوراثة، مثل كاثرين غراهام، الرئيسة السابقة لصحيفة واشنطن بوست.

بدأت الأمور تتغير. تشغل النساء الآن المزيد من المناصب الرئيسية في الشركات الكبيرة. لقد كنَّ الرئيسات التنفيذيات ليس فقط لشركة زيروكس، ولكن أيضاً في م تي في نيو يورك وإي بي وهيوليت اند باكارد وفياكوم ٣٩ وورنرز تايم وأيد رايت وتكنولوجيز لوسينت eBay و Hewlett-Packard و Viacom"#39s MTV Networks و Warner's Time Time، Inc. و Lucent Technologies و Aid Rite.

كانت النساء رؤساء أو مديري المالية في سيتي جروب وشركة بيبسي وفيريزينو Citigroup و PepsiCo و Verizon. وميج ويتمان في مجلة فورتشن Fortune من eBay «ربما... أفضل رئيس تنفيذي في أمريكا» أو من «أهم الشركات في العالم».

أتساءل عما إذا كنت سأتمكن خلال بضع سنوات من كتابة هذا الفصل بالكامل مع النساء كشخصيات رئيسية. من ناحية أخرى، آمل أن لا. آمل أنه في غضون بضع سنوات، سيكون من الصعب العثور على قادة ذوي عقلية ثابتة - رجال أو نساء - على رأس أهم شركاتنا.

دراسة عمليات المجموعة

أجرى الباحث روبرت وود وزملاؤه دراسة رائعة أخرى. هذه المرة قاموا بإنشاء مجموعات إدارة لثلاثين مجموعة تتألف كل منها من ثلاثة

أشخاص. نصفها لديه ثلاثة أشخاص لديهم عقلية ثابتة والنصف الآخر لديه ثلاثة أشخاص لديهم عقلية تطور.

يعتقد أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة أن: «الناس لديهم قدر معين من القدرة الإدارية ولا يمكنهم فعل أشياء كثيرة لتغييرها». في المقابل، يعتقد أولئك الذين لديهم عقلية التطور: «يمكن للأشخاص دائماً تغيير مهاراتهم الأساسية بشكل كبير لإدارة الآخرين».

لذلك اعتقدت إحدى المجموعات أنه إذا كان لديك مهارة أو لا. فسوف يعتقد الآخر أن مهاراتك يمكن أن تنمو مع الخبرة.

عملت كل مجموعة معاً لبضعة أسابيع بعد تكليفهم، بشكل مشترك، بالمهمة التي تحدثت عنها من قبل: مهمة إدارة معقدة أداروا فيها منظمة محاكاة لشركة أثاث. إذا كنت تتذكر، في هذه المهمة، كان على الناس معرفة كيفية مطابقة العمال بالوظائف وكيفية تحفيزهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية. ولكن هذه المرة، بدلاً من العمل بشكل فردي، يمكن للأشخاص مناقشة اختياراتهم والتعليقات التي حصلوا عليها، والعمل معاً لتحسين قراراتهم.

بدأت مجموعات عقلية الثبات والتطور بنفس القدرة، ولكن مع مرور الوقت، تفوقت مجموعات عقلية التطور بشكل واضح على مجموعات عقلية الثبات. وأصبح هذا الفرق أكبر من أي وقت مضى كلما تقدم عمل المجموعات.

مرة أخرى، استفاد أولئك الذين لديهم عقلية التطور من أخطائهم وملاحظاتهم أكثر بكثير من الأشخاص ذوي العقلية الثابتة. ولكن ما كان أكثر إثارة للاهتمام هو كيفية عمل المجموعات. كان أعضاء مجموعات عقلية التطور أكثر ميلاً إلى التعبير عن آرائهم الصادقة والتعبير علناً عن خلافاتهم حول قراراتهم الإدارية أثناء اتصالاتهم. وبذلك صار الجميع جزءاً من عملية التعلّم.

بالنسبة للمجموعات ذات العقلية الثابتة - مع قلقهم بشأن من كان ذكياً أو غبياً أو قلقهم من الرفض لأفكارهم - لم يتم إجراء مناقشة مفتوحة ومثمرة. بدلاً من ذلك، كان الأمر أشبه بالتفكير الجماعي.

التفكير الجماعي مقابل ما نفكر فيه

في أوائل السبعينيات، نشر إيرفينغ جانيس مصطلح التفكير الجماعي للفريق. عندما يبدأ كل فرد في المجموعة بالتفكير على حدة. لا أحد يختلف. ولا أحد يتخذ موقفاً نقدياً. وهذا يمكن أن يؤدي إلى قرارات كارثية، وكما تشير دراسة وود، غالباً ما يمكن أن يصدر مباشرة من ذوي العقلية الثابتة.

يمكن أن يحدث التفكير الجماعي عندما يثق الناس بلا حدود في زعيم موهوب، عبقري. هذا ما أدى إلى غزو خليج الخنازير الكارثي، في خطة أمريكا السرية غير الجاهزة لغزو كوبا وإسقاط كاسترو. علق مستشارو الرئيس كينيدي الأذكياء بالعادة حكمهم. لماذا ا؟ لأنهم اعتقدوا أن الرئيس كان ذهبياً وكل شيء يفعله لا بد أن ينجح.

وفقا لأرثر شليسنجر، من خاصة الرئيس، كان الرجال حول كينيدي يثقون في قدرته وفي حظه. «وكل شيء بدأ يتكسر من أجله منذ عام ١٩٥٦. لقد فاز بالترشيح والانتخابات رغم كل الصعاب في الكتاب. فاعتقد كل من حوله أن لديه لمسة ميداس ولا يمكن أن يخسر».

قال شليسنجر أيضاً: «لو عارض أحد كبار المستشارين المغامرة، أعتقد أن كينيدي كان سيلغي القرار. ولكن لم يتحدث أحد ضد الخطة».

لمنع حدوث ذلك له، أنشأ ونستون تشرشل قسماً خاصاً. قد يكون الآخرون في حيرة من شخصيته العملاقة، لكن وظيفة هذا القسم، كما يقول جيم

كولينز، هي إعطاء تشرشل أسوأ الأخبار. وهكذا استطاع تشرشل أن ينام جيداً في الليل في إحساس زائف بالأمان، مع العلم أنه لم يحقق التفكير بشكل جماعي.

يمكن أن يحدث التفكير الجماعي عندما تفلت المجموعة من تألقها وتفوقها. في إنرون، اعتقد المسؤولون التنفيذيون أنه بسبب براعتهم، كانت جميع أفكارهم رائعة. ولن يحدث أي خطأ على الإطلاق.

سأل مستشار خارجي أشخاصاً من شركة إنرون:

«أين تعتقد أنك غير محصَّن؟»

لم يجبه أحد. ربما لا أحد يفهم سؤالاً من هذا النوع.

قال أحد كبار الرؤساء التنفيذيين: «لقد وصلنا إلى الهدف»، حيث اعتقدنا أننا ضد الرصاص».

ألفريد سلون، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال موتورز، يقدم تبايناً لطيفاً. كان يقود مجموعة من واضعي السياسات رفيعي المستوى الذين يبدو أنهم توصلوا إلى توافق في الآراء. قال:

«أيها السادة، أنا أعتبر أننا جميعاً متفقون تماماً على القرار هنا ثم أنا أقترح تأجيل المزيد من المناقشة حول هذه المسألة حتى اجتماعنا التالي لإعطاء أنفسنا الوقت لتطوير وجهات النظر وربما اكتساب بعض الفهم حول القرار».

ذكر هيرودوت، الذي كتب في القرن الخامس قبل الميلاد، أن الفرس القدماء استخدموا نسخة من تقنيات سلون لمنع التفكير الجماعي. كلما توصلت مجموعة إلى قرار أثناء الرصانة، أعادوا النظر فيه فيما بعد وهم مخمورون.

يمكن أن يحدث التفكير الجماعي أيضاً عندما يعاقب زعيم ذو عقلية ثابتة المعارضة. قد لا يتوقف الناس عن التفكير النقدي، لكنهم يتوقفون عن التحدث علانية.

حاول لاكوكا إسكات (أو التخلص من) الأشخاص الذين ينتقدون أفكاره وقراراته. وقال إن السيارات الجديدة المستديرة تشبه حبات البطاطا الطائرة، فكانت تلك هي نهاية اقتراحات التطوير. لم يُسمح لأحد بالاختلاف، فخسرت Chrysler وسياراتها المربعة المزيد والمزيد من حصتها في السوق.

ديفيد باكارد، من ناحية أخرى، منح الموظف ميدالية لتحديه له.

يروي الشريك المؤسس لشركة (Hewlett-Packard HP) هذه القصة. قبل سنوات في مختبر هيوليت باكارد، طلبوا من مهندس شاب التخلي عن العمل على شاشة عرض كان يطورها بنفسه. ورداً عليهم، ذهب «في إجازة»، وقام بجولة في كاليفورنيا وتعرف على العملاء المحتملين وعرض عليهم الشاشة وقاس اهتماماتهم. وبعد أن تأكد من حب العملاء لها، واصل العمل عليها، ثم أقنع مديره بطريقة أو بأخرى بإدخال الشاشة في الإنتاج. فباعت الشركة أكثر من سبعة عشر ألف شاشة منها، وحققت إيرادات مبيعات بلغت خمسة وثلاثين مليون دولار. وفي وقت لاحق، وفي اجتماع لمهندسي شركة هيوليت باكارد، منحت باكارد هذا الشاب ميدالية «للاحتقار غير العادي والتحدي بما يتجاوز النداء المعتاد للواجب الهندسي».

هناك العديد من الطرق التي تخلق بها العقلية الثابتة التفكير الجماعي:

- يُنظر إلى القادة على أنهم آلهة لا يخطئون أبداً.
- تستثمر المجموعة نفسها بالمواهب الخاصة وبالقوى.

- القادة يدعمون أنفسهم فقط، ويقمعون المعارضة أو يجعلون العمال الذين يسعون للحصول على الموافقات من القادة، يصطفون في طوابير طويلة لكي يسقطوا فيها بعضهم فوق بعض.

لهذا السبب من الأهمية بمكان أن تكون في عقلية التطور عندما يتم اتخاذ قرارات مهمة. كما أظهر روبرت وود في دراسته، فإن عقلية التطور - من خلال تخفيف الأوهام أو أعباء القدرة الثابتة - تؤدي إلى مناقشة كاملة ومفتوحة للمعلومات وتعزيز عملية صنع القرار.

هل يولد القادة بالفطرة أم يصنعون؟

صرَّح وارن بينيس بعد مقابلة مع قادة عظماء: «لقد اتفقوا جميعهم على أن الزعماء لا يولدون عظماء، بل يصنعون أنفسهم بأنفسهم بأكثر من أي وسيلة خارجية» ووافق بنيس على ذلك: «أعتقد... أن كل شخص، مهما كان عمره وظروفه، قادر على التحول الذاتي».

ليس على كل شخص أن يصبح قائداً. للأسف، يصبح معظم المديرين والرؤساء التنفيذيين رؤساء وليس قادة. إنهم يسيطرون على السلطة بدلاً من إدارة أنفسهم وعمالهم وشركاتهم.

لماذا هذا؟

يشير جون زنجر وجوزيف فولكمان إلى أن معظم الناس، عندما يصبحون مديرين لأول مرة، يدخلون فترة من التعلّم العظيم. إنهم يتلقون الكثير من التأهيل والتدريب، وهم منفتحون على الأفكار، ويفكرون طويلاً في صعوبة وكيفية أداء وظائفهم. إنهم يتطلعون إلى التطوير. ولكن بمجرد تعلمهم الأساسيات، يتوقفون عن محاولة التحسين. قد يبدو في الأمر العديد من

المتاعب، أو قد لا يرون إلى أين سيأخذهم التحسين. إنهم راضون عن القيام بعملهم بدلاً من جعل أنفسهم قادة. أو، كما يرى مورجان ماكول، تؤمن العديد من المنظمات بالموهبة الفطرية ولا تبحث عن أشخاص لديهم القدرة على التطور. لا تفتقد هذه المنظمات فقط إلى مجموعة كبيرة من القادة المحتملين، ولكن إيمانهم بالموهبة الفطرية قد يسحق الأشخاص الذين يعتقدون أنهم من الفطريين، مما يجعلهم متغطرسين وغير دفاعيين.

الدرس هو:

أنشئ شركة تقدر تنمية القدرات - وشاهد ظهور القادة. تنمو عقليتك

- هل أنت في مكان عمل فيه عقلية ثابتة أم عقلية تطور؟ هل تشعر أن الناس يحكمون عليك فقط أم أنهم يساعدونك على التطور؟ ربما يمكنك محاولة جعله مكاناً أكثر لعقلية التطور، بدءاً من نفسك.

هل هناك طرق يمكن أن تكون أقل دفاعية عن أخطائك؟ هل يمكنك الاستفادة أكثر من التعليقات التي تحصل عليها؟ هل هناك طرق يمكنك من خلالها إنشاء المزيد من تجارب التعلّم لنفسك؟

- هل تتصرف بفوقية تجاه الآخرين داخل مكان عملك؟ هل أنت رئيس عقلية ثابتة، تركز على قوتك أكثر من رفاهية موظفيك؟ هل سبق لك أن أكدت وضعك من خلال تحقير الآخرين؟ هل حاولت أبداً التراجع أمام الموظفين ذوي الأداء العالي لأنهم يهددونك؟

فكر في طرق لمساعدة موظفيك على التطور في الوظيفة: التلمذة الصناعية؟ ورش عمل؟ جلسات التدريب؟

فكر في كيفية البدء في رؤية موظفيك ومعاملتهم كمتعاونين معك، كفريق. ضع قائمة بالإستراتيجيات وجربها.

افعل ذلك حتى إذا كنت تفكر بالفعل في نفسك على أنك رئيس عقلية التطور.

الدعم المؤذي والملاحظات المعززة للنمو لا تؤذي أبداً

إذا كنت تدير شركة، فانظر إليها من منظور عقلي. هل تحتاج إلى طريقة عمل لو جيرستنر (Lou Gerstner) على ذلك؟ فكر بجدية في كيفية استئصال الفكر النخبوي وخلق ثقافة الاختبار الذاتي والتواصل المفتوح والعمل الجماعي. اقرأ كتاب جيرستنر الممتاز الذي يقول إن «الفيلة لا تستطيع الرقص» لمعرفة كيف يتم ذلك.

- هل تم إعداد مكان عملك لتعزيز التفكير الجماعي؟ إذا كان الأمر كذلك، فإن عملية صنع القرار برمتها في وضع صعب. ابتكر طرقاً لتعزيز وجهات النظر البديلة والنقد البناء. قم بتعيين أشخاص للعب دور محامي الشيطان، مع الأخذ بوجهات النظر المتعارضة حتى تتمكن من رؤية الفجوات في موقفك. اجعل الناس يجرون مناقشات تجادل في جوانب مختلفة من القضية. لديك مربع اقتراح مجهول يجب على الموظفين المساهمة فيه كجزء من عملية اتخاذ القرار. تذكر أن الناس يمكن أن يكونوا مفكرين مستقلين ولاعبين في نفس الوقت. ساعدهم على شغل كلا الدورين.

الفصل السادس

العلاقات

العقلية هل هي موجودة في الحب (أم لا)

ماذا عن قولهم إن مسار الحب الحقيقي لا يجري بسلاسة؟

حسناً، مسار الحب الحقيقي ليس سلساً أيضاً. وغالباً ما يكون هذا المسار مليئاً بخيبات الأمل وصدمات القلب. تترك تجارب الحب في بعض الناس جروحاً لا تندمل وتمنع تكوين علاقات طيبة في المستقبل. وهناك قسم آخر قادر على الشفاء والمضي قدماً. ما هو الفرق بينهما؟ لمعرفة ذلك، جنّدنا أكثر من مئة شخص وطلبنا منهم إخبارنا عن كل رفض رهيب يذكرونه.

«عندما وصلت إلى نيويورك لأول مرة كنت أشعر بالوحدة بشكل لا يصدق. لم أكن أعرف أحداً، وشعرت تماماً أنني لا أنتمي إلى هذا المكان. بعد نحو عام من البؤس قابلت جاك. يكاد يكون من البوح أن نقول إننا تطابقنا على الفور، وشعرنا أننا كنا نعرف أحدنا الآخر منذ الأزل. لم يمض وقت طويل حتى عشنا معاً وفعلنا كل شيء معاً. اعتقدت أنني سأقضي حياتي كلها معه وقال إنه يشعر بنفس الشعور. مرت سنتان سعيدتان حقاً. ثم ذات يوم عدت إلى المنزل ووجدت رسالة منه كتب فيها أنه اضطر إلى المغادرة، وألا أحاول العثور عليه. حتى إنه لم يوقع بكلمة حب. ولم أسمع عنه أي خبر بعد ذلك. في بعض الأحيان عندما يرن الهاتف، أعتقد أنه هو».

سمعنا تنوعاً في تلك القصة مراراً وتكراراً. روى أشخاص من كلتا العقليتين قصصاً مثل هذه. كان الجميع تقريباً، في وقت أو آخر، في حالة حب وأصيبوا بخيبة أمل. ما هو الفرق بين قصة وأخرى من هذه القصص؟

الاختلاف الكبير هو في كيفية تعاملهم مع هذه المشكلة.

بعد أن أخبرونا قصصهم، سألناهم أسئلة متابعة: ماذا يعني لك ذلك؟ كيف تتعاملون مع ذلك؟ ماذا كنت تأمل؟

بالنسبة لذوي العقلية الثابتة؛ شعروا بأن الطرف الآخر قد أصدر الحكم عليهم ووصفوه بالحكم المرفوض، وهو المسمى الدائم لديهم. كما لو أن الحكم صدر ووسم على جباههم: غير محبوب! غضبوا.

لأن العقلية الثابتة لا تعطيهم وصفة لشفاء جراحهم، وكل ما يمكنهم فعله هو الأمل في جرح الشخص الذي ألحق بهم هذا الألم.

أخبرتنا ليديا، المرأة في القصة أعلاه، أنها كانت تشعر بمشاعر مرارة شديدة ودائمة:

«أود لو أعود إليه وأؤذيه بأي طريقة ممكنة إذا سنحت لي الفرصة. إنه يستحق ذلك».

في الواقع، بالنسبة للأشخاص ذوي العقلية الثابتة، جاء هدفهم الأول بصوت عال وواضح. وهو الانتقام. كما قال أحد الرجال، «لقد سرقت مني قيمتي حين غادرت. ولا يمر عليَّ يوم لا أفكر فيه في كيفية جعلها تدفع الثمن».

خلال الدراسة، سألت إحدى صديقاتي من ذوات العقلية الثابتة عن طلاقها. ولن أنسى أبداً ما قالت:

«إذا اضطررت للاختيار بين أن أكون سعيدة مدى الحياة وأن يكون هو بائساً، فسأريد بالتأكيد أن يكون بائساً».

كان يجب أن يكون شخصاً ذا عقلية ثابتة من صاغ عبارة «الانتقام حلو» لأن فكرة أن الانتقام تأتي مع تضحيتك بنفسك.

بالنسبة للأشخاص من ذوي عقلية التطور بدا أنه لديهم بعض الذوق الزائد. فالقصص التي رووها كانت مؤلمة بعض الشيء، لكن ردود أفعالهم لم تكن لتختلف أكثر بكثير. فالأمر عندهم يتعلق بالفهم والتسامح والمضي قدماً. على الرغم من أنهم تأذوا بشدة في كثير من الأحيان مما حدث، أرادوا أن يتعلموا منه:

«لقد علمتني هذه العلاقة وكيف انتهت حقاً أهمية التواصل. كنت أعتقد أن الحب ينتصر على كل شيء، لكنني الآن أعلم أنه يحتاج إلى الكثير من المساعدة». ذهب هذا الرجل ليقول، «لقد تعلمت أيضاً شيئاً عمن هو مناسب لي. أعتقد أن كل علاقة تعلمك المزيد عن الشخص المناسب لك».

هناك تعبير فرنسي: "out includeendre c’est tout pardonner". إن فهم كل شيء يعني مسامحة الجميع. بالطبع، يمكن القيام بذلك بعيداً جداً، لكنه مكان جيد للبدء.

بالنسبة للأشخاص الذين لديهم عقلية التطور، كان الهدف الأول هو التسامح. كما قالت إحدى السيدات: «أنا لست قديسة، لكنني أعلم أنه في سبيل راحة البال يجب علي أن أغفر وأنسى. لقد آلمني ولكن لدي حياة كاملة تنتظرني وسأكون ملعونة إذا عشتها في الماضي. وأنا فقط من قال ذات يوم: «حظّاً سعيداً له وحظّاً سعيداً لي».

بسبب عقلية التطور عندهم، لم يشعروا بالحكم عليكم وبتصنيفهم بشكل دائم. وبسبب ذلك، حاولوا تعلم شيء مفيد عن أنفسهم وعن علاقاتهم، وعن أي شيء يمكنهم استخدامه للحصول على خبرة أفضل في المستقبل. وكانوا يعرفون كيف يتقدمون نحو المستقبل ويقبلونه.

تجسد ابنة عمي كاثي عقلية التطور. قبل عدة سنوات، بعد ثلاثة وعشرين عاماً من الزواج، تركها زوجها. ثم، لزيادة الطين بللاً تعرضت إلى حادث سيارة فكُسرت ساقها. مما اضطرها للمكوث في البيت بمفردها وذات ليلة سبت قالت لنفسها:

«اللعنة عليَّ إذا بقيت جالسة في البيت أعاني الحسرة على نفسي!»

(ربما يجب أن تكون هذه العبارة هي شعار عقلية التطور.) ثم ذهبت إلى حفلات الرقص (وساقها مكسورة) حيث التقت بزوجها المستقبلي.

عائلة كونتوس تزيل جميع العقبات.

وصلت نيكول كونتوس، في فستان زفافها الرائع إلى الكنيسة في سيارة رولز رويس. وكان رئيس الأساقفة في الداخل ينتظر بدء الحفل الذي يحضره مئات الأصدقاء والأقارب من جميع أنحاء العالم. سارت الأمور بشكل ممتاز حتى ذهاب اشبين العريس إلى نيكول لينقل إليها الخبر: «لن يأتي العريس».

هل يمكنك أن تتخيل الصدمة والألم؟

قررت الأسرة، وهي تفكر في مئات الضيوف أن تمضي قدماً في حفل استقبال يتلوه العشاء. ثم اجتمعوا حول نيكول وسألوها عما تريد أن تفعله.

فقامت بعمل شجاع وكبير إذ ارتدت فستاناً قصيراً أسود اللون وذهبت إلى الحفلة لترقص بمفردها على موسيقا أغنية «سأبقى».

لم تكن الرقصة التي توقعتها، لكنها كانت الرقصة التي جعلتها رمزاً للشجاعة في الصحافة الوطنية في اليوم التالي.

كانت نيكول مثل لاعب كرة القدم الذي ركض في الاتجاه الخطأ. وصار هذا الحدث نقطة بدأت تفكر بقيمتها الحقيقية وبالتعرف على نفسها بنفسها. وبدلاً من الشعور بالنقص شعرت أن تفكيرها يتوسع. ومن الطريف أن نيكول التي تحدثت مراراً وتكراراً عن ألم وصدمة موقفها في زفافها، لم تستخدم قطُّ أية كلمة مهينة.

لو كانت قد حكمت على نفسها، وشعرت بأنها معيبة وتافهة وذليلة لهربت واختبأت. وبدلاً من ذلك، جعلها ألمها النظيف الطاهر قادراً على إحاطة نفسها بحب أصدقائها وأقاربها وبدء عملية الشفاء.

بالمناسبة، ماذا حدث للعريس؟ كما اتضح فقد ذهب في شهر العسل المقرر إلى تاهيتي ولكن بمفرده. ماذا حدث لنيكول؟ بعد ذلك بسنتين، في نفس فستان الزفاف وفي الكنيسة نفسها، تزوجت من رجل عظيم.

هل كانت خائفة؟ لا. تقول: «أعرف أنه سيصل في الوقت المحدد».

عندما تفكر بعقلية ثابتة في كيفية الجرح والرفض وحرق الناس، فلن يكون من المستغرب أن الأطفال ذوي العقلية الثابتة يتفاعلون مع التهكم والبلطجة بأفكار الانتقام العنيف. سأعود إلى هذا لاحقاً.

في دراسته للأشخاص الموهوبين، شمل بنيامين بلوم عازفي البيانو في الحفلات الموسيقية والنحاتين والسباحين الأوليمبيين ولاعبي التنس وعلماء الرياضيات وأطباء الأعصاب البحثيين. ولكن ليس الأشخاص الموهوبين في العلاقات الشخصية. وقرر بعد كل شيء أن هناك العديد من المهن التي تلعب فيها مهارات العلاقات الشخصية دوراً رئيسياً، وهذا ما يظهر في مهن المعلمين وعلماء النفس والإداريين والدبلوماسيين. ولكن بغض النظر عن مدى التعب والجهد الذي بذله بلوم فإنه لم يتمكن من العثور على أي طريقة متفق عليها لقياس القدرة الاجتماعية. في بعض الأحيان، لسنا على يقين من أنها قدرة. عندما نرى أشخاصاً يتمتعون بمهارات علاقات شخصية متميزة، فإننا لا نفكر فيهم كأشخاص موهوبين حقاً. نحن نفكر فيهم كبشر رائعين أو ساحرين. عندما نرى علاقة زواج رائعة، لا نقول إن هؤلاء الأزواج هم صناع علاقات شخصية رائعون. نقول إنهم أناس طيبون. أو لديهم كيمياء. ماذا يعني هذا؟

بمعنى ما كمجتمع، نحن لا نفهم مهارات العلاقات الشخصية. لكن كل شيء على المحك في العلاقات بين الناس. ربما لهذا السبب يرن الذكاء العاطفي لدانيال جوليمان مثل الوتر المستجيب.

قال: هناك مهارات اجتماعية عاطفية ويمكنني أن أخبرك ما هي.

تضيف العقليات بعداً آخر. فهي تساعدنا على فهم المزيد عن سبب عدم تعلُّم الأشخاص غالباً للمهارات التي يحتاجونها أو لماذا لا يستخدمون المهارات التي يمتلكونها. لماذا يظن الناس أن العلاقات الجديدة قد تدمرهم. لماذا يتحول الحب غالباً إلى ساحة معركة تدور فيها مذبحة فظيعة. والأهم أن العقليات يمكنها أن تساعدنا على فهم سبب قدرة بعض الناس على بناء علاقات دائمة ومرضية.

حتى الآن، وجود عقلية ثابتة يعني الاعتقاد بأن سماتك الشخصية ثابتة. ولكن في العلاقات، يدخل شيئان آخران إلى الصورة - شريكك والعلاقة نفسها. الآن يمكنك الحصول على عقلية ثابتة حول ثلاثة أشياء. يمكنك أن تصدق أن صفاتك ثابتة، وأن صفات شريكك ثابتة، وأن صفات العلاقة بينكما ثابتة أي أنها علاقة جيدة بطبيعتها أو سيئة بطبيعتها، أو من المفترض أن تكون أو ليس من المفترض أن تكون. الآن كل هذه الأشياء متاحة للحكم عليها.

تقول عقلية التطور أن كل هذه الأشياء يمكن تطويرها. كل شيء، أنت وشريكك والعلاقة جميعكم قادرون على التطور والتغيير.

في العقلية الثابتة، الوضع المثالي هو التوافق الفوري والكمال والدائم. كما كان من المفترض أن يكون. مثل حكايات وصل في اللحظة الأخيرة و«عاشا في حب وسعادة مدى العمر».

يرغب كثير من الأشخاص في الشعور بأن علاقتهم خاصة وليست مجرد مصادفة. هذا يبدو جيدا. إذن ما هي المشكلة في العقلية الثابتة؟

هناك صعوبتان:

١ - إذا كان عليك العمل من أجل العلاقة، فهذا يعني أنها ليست مقصودة أن تكون موجودة بحد ذاتها.

إحدى المشاكل هي أن ذوي العقلية الثابتة يتوقعون أن يحدث كل شيء بشكل مثالي تلقائياً. ليس الأمر أن الشريكين سيعملان لمساعدة أحدهما الآخر

على حل مشاكلهما أو اكتساب المهارات أحدهما من الآخر، بل إِن هذا سيحدث بشكل سحري من خلال حبهما، كما حدث للحسناء النائمة التي أفاقت من غيبوبتها بقبلة من أميرها، أو كما حدث لسندريلا التي تحولت حياتها البائسة فجأة إلى سعادة أبدية على يد أميرها.

تحدث أصدقاء شارلين عن الموسيقي الجديد في المدينة واسمه ماكس، وقد جاء للعزف على التشيلو مع أوركسترا السمفونية. في الليلة التالية، ذهبت شارلين وأصدقاؤها لمشاهدة أداء الأوركسترا، وعندما دخلوا إلى الكواليس بعد الختام، أمسك ماكس يد شارلين وقال: «في المرة القادمة، لنجعلها أطول». أُخذت بهواه الرومانسي العطر، وأُخذ بأسلوبها الساحر ومظهرها الجذاب. وحين خرجا، زاد تعلق أحدهما بالآخر. وبدا كأنهما يفهمان بعضهما بعضاً بعمق. لقد استمتعا بنفس الأشياء، بنوعيات الطعام وبتحليل الناس وبالسفر. وفكرا كلاهما: أين كنت طوال حياتي؟

مع مرور الوقت، أصبح ماكس مزاجياً. في الحقيقة، هكذا كان طوال حياته، لكنه لم يظهر مزاجيته لها في البداية. وحين يصبح في مزاج سيئ يريد منها أن تتركه بمفرده.

أرادت شارلين منه التحدث عما كان يزعجه، لكن طلبها أثار غضبه. «اتركيني وحدي فقط»، وكان يصر بقوة أكبر. لذلك تشعر شارلين بالقهر.

بالإضافة إلى أن مزاجه يتغير دائماً لنفس الأسباب. في بعض الأحيان وبعد أن يقرر الزوجان الخروج في جولة تنزه أو تناول عشاء خاص معين وحدهما في مطعم ما، فإما لا يريد أن يتعشى في الخارج أو يرفض تماماً فكرة الخروج، أو أنها ستتحمل صمته القاتم طوال المساء إذا قبل وخرجا. وإذا

حاولت إجراء محادثة لطيفة معه لمعرفة سبب موقفه يصاب بخيبة أمل فيها ويقول: «اعتقدت أنك فهمتني».

حثهما الأصدقاء الذين يرون مدى اهتمام أحدهما بالآخر على العمل على حل هذه المشكلة. لكنهما معا كانا يشعران بالحزن الشديد وأنه لو كانت العلاقة بينهما صحيحة في الأساس لما كان عليهما أن يضطرا إلى العمل بجد للوصول إلى الحل. لو كانت العلاقة صحيحة سيكونان قادرين فقط على فهم وتلبية احتياجات بعضهما بعضاً. لذا فقد تفرقا وانفصلا في النهاية.

كان مايكل وروبن قد أنهيا الدراسة الجامعية للتو، وكانا على وشك الزواج. أحبها حباً بوهيمياً رومنسياً فتخيل أنهما بعد الزواج، سيستمتعان بحياة الشباب في قرية غرينتش معاً. لذلك عندما وجد الشقة المثالية، اعتقد أنها ستكون مسرورة جداً بها، ولكنها حين رأت الشقة هاجت وجن جنونها لأنها كانت تعيش في شقق صغيرة رخيصة مثلها طوال حياتها، وهنا انتهى الأمر كله دفعة واحدة.

ظنت أنه من المفترض أن يعيش المتزوجون في منازل جميلة واسعة ولديهم سيارات جديدة متوقفة في الخارج. فشعر كلاهما بالخيانة، ولم تتحسن الأمور بعد ذلك.

قد يعتقد الزوجان خطأً أنهما يوافقان على حقوق وواجبات كل منهما.

املأ الفراغات التالية:

«كزوج، لدي الحق أن ......، وعلى زوجتي واجب أن ....»

«كزوجة، لدي الحق أن.......، وعلى زوجي واجب أن.......»

القليل من الأشياء يمكن أن تجعل الشركاء أكثر غضباً من انتهاك حقوقهم. وهناك أشياء قليلة يمكن أن تجعل الشريك غاضباً أكثر فيشعر الآخر بأنه لا يستحق سوء الفهم الحاصل.

يقول جون غوتمان: «لقد قابلت رجالاً حديثي عهد بالزواج قالوا لي بفخر: «لن أغسل الأطباق بأي حال من الأحوال. هذه وظيفة المرأة». بعد ذلك بعامين يسألني نفس الرجل: «لماذا لم أعد أنا وزوجتي نمارس الجنس بعد الآن؟»

الآن، قد يتفق الزوجان على الأدوار التقليدية. الأمر متروك لهما. ولكن هذا يختلف عن افتراض أنه استحقاق.

عندما اجتمعت جانيت (وتعمل محللة مالية) وفيل (وهو وكيل عقارات)، وكان قد حصل للتو على شقة جديدة وبدأ يفكر في رغبته القديمة في إقامة حفلة منزلية دافئة، وعشاء لمجموعة من أصدقائه. وحينما قالت جانيت، «دعنا نفعل ذلك»، شعر بسعادة غامرة.

ركزت جانيت على كلمة «نحن». ولأنها أكثر خبرة في الطهي وتقديم الحفلات منه، فقد قامت بمعظم ما يلزم لحفل العشاء، فعلت ذلك بكل سرور. وازداد سرورها أكثر عندما لاحظت مدى سعادته في هذا الحدث.

بدأت المشكلة بعد وصول الضيوف، حين تصرف فيل وكأنه ضيف من الضيوف أما هي فكان من المفترض أن تستمر في القيام بكل متطلبات خدمة الضيوف وحدها دون أدنى مساعدة منه، فشعرت بالغضب الشديد.

العمل الناضج الذي كان يجب عليها القيام به هو أَخْذُه جانباً لمناقشته بضرورة مساعدتها، وبدلاً من ذلك، قررت أن تلقنه درساً لا ينساه.

فاعتبرت نفسها أيضاً من المدعوين إلى الحفلة. ولحسن الحظ، لم يصبح ادعاء الحق أو الانتقام نمطاً في علاقتهما. لقد فضَّلا حسن التواصل وفيما بعد تابعا مناقشة الأمور بينهما وليس فرضها.

إن العلاقة بلا جهد هي علاقة محكوم عليها بالفشل، وليست علاقة عظيمة. يتطلب الأمر العمل على التواصل بدقة، كما يتطلب الأمر الكشف عن الآمال والمعتقدات المتضاربة وحلّها. هذا لا يعني أنه لم يكن هناك من «عاشوا في سعادة دائمة»، ولكن الأمر أشبه بـــ«عملوا في سعادة دائمة».

٢ - مشاكل تشير إلى عيوب الشخصية

والصعوبة الثانية الكبيرة في العقلية الثابتة هي الاعتقاد بأن المشاكل هي دليل على عيوب عميقة الجذور. ولكن مثلما لا توجد إنجازات كبيرة دون انتكاسات، لا توجد علاقات عظيمة دون صراعات ومشاكل على طول الطريق.

عندما يتحدث ذوو العقلية الثابتة عن صراعاتهم، يكثرون من لوم الآخر. وأحياناً يلومون أنفسهم، ولكن غالباً ما يلومون شريكهم. وهم يلومون سمة معينة فيه - عيب ما في شخصيته. لكن الأمور لا تنتهي عند هذا الحد. عندما يلوم المرء شخصية شريكه، يشعر بالغضب والاشمئزاز منه. وعدم الرضا عن العلاقة برمتها فيما بينهما. (من ناحية أخرى، يمكن للأشخاص الذين لديهم عقلية التطور أن يروا عيوب شركائهم وما يزالون يعتقدون أن لديهم علاقة طيبة!).

في بعض الأحيان الأخرى يتعامى ذوو العقلية الثابتة عن رؤية المشاكل في الشريك أو في العلاقة بحيث لا يضطرون إلى الخوض فيها.

اعتقد الجميع أن أحداً ما يغازل إيفون. ودائماً تتلقى مكالمات هاتفية غامضة. وغالباً ما تتأخر في الاهتمام بالأطفال. كما تضاعفت «لياليها مع الفتيات». وجال عقلها في كثير من الأحيان في مكان آخر.

قال زوجها، تشارلي، إنها تمر في مرحلة ما. وأصر قائلاً: «تمر جميع النساء بأوقات كهذه». «هذا لا يعني أن لديها رجلاً».

حثه صديقه المفضل على النظر في الأمر. لكن تشارلي شعر أنه إذا واجه الواقع - وكان سلبياً - فسوف ينهار عالمه.

في العقلية الثابتة، كان عليه أن يواجه فكرة أن **(١)** المرأة التي أحبها كانت شخصاً سيئاً أو **(٢)** هو كان شخصاً سيئاً وطردها بعيداً عنه، أو **(٣)** كانت علاقتهما سيئة ولا يمكن إصلاحها.

لم يستطع تشارلي أن يتعامل مع أي من هذه الأفكار. لم يخطر بباله أن هناك مشاكل يجب حلها، وأن إيفون ترسل له الرسائل وتريده بشدة أن يعيها: لا تعتبرني موضوعاً مسلَّماً به أو أنا أحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

لا تعني عقلية التطور أنه سيواجهها بهذه الأفكار بالضرورة، لكنه سيواجه الوضع. فقد يفكر أن الخطأ خطؤه، وربما يسعى إلى استكشاف المشكلة مع استشاري ما. ثم يتخذ قراراً مستنيراً حول ما يجب فعله بعد ذلك.

إذا كانت هناك مشاكل فيجب حلها، على الأقل ستكون هناك فرصة.

الجميع خاسر

تجلس صديقات بينيلوب في منازلهن وهن يشكون من عدم وجود رجال صالحين. وفي كل مرة تخرج إليهن تجدهن كذلك، وفي كل مرة تجد رجلاً عظيماً تقع في حبه بكل شغف وهوس. وتخبر صديقاتها بأنه «الوحيد»

في حياتها وهي تتصفح مجلة الزواج وتكتب إعلاناً لنشره في الصحيفة المحلية. كن يصدقنها لأنها دائماً تجد رجلاً وتسير معه طويلاً. ولكن بعد ذلك حدثت أمور مفاجئة. فقد أنهى أحدهم العلاقة معها بعد استلامه هديتها المبتذلة بمناسبة عيد ميلاده. ووضع آخر الكاتشب على طعامه، وارتدى في بعض الأحيان أحذية بيضاء. وثالث كانت لديه عادات إلكترونية سيئة: مثل الحديث غير اللائق على الهاتف المحمول أو قضاء وقت طويل جداً بمشاهدة برامج التلفزيون. وهذه ليست سوى قائمة جزئية.

إذا فرضنا هذه الصفات ثابتة فإن قرار بينيلوب سيكون أنها لا تستطيع العيش مع هذه العيوب. لكن معظمها لم تكن مشاكل شخصية عميقة أو خطيرة ولم يكن من الممكن معالجتها بقليل من التواصل.

بعد مضي عام تقريباً على زواجي، ومع اقتراب عيد ميلادي، أرسلت رسالة واضحة: «أنا لست جشعة، لكنني أريد هدية قيِّمة». قال: «أليس الفكر هو المهم؟» أجبته: «هذا ما يقوله الناس عندما لا يريدون التفكير في منح الهدية. وتابعت: «إنها مرة في السنة، وكل منا لديه مثل هذا اليوم. أنا أحبك وأخطط لتخصيص الوقت والجهد لاختيار هدية مناسبة لك. أود أن تفعل ذلك من أجلي أيضاً». لم يخذلني قطُّ.

افترضت بينيلوب أنه في مكان ما هناك شخص مثالي بالفعل.

يقول خبير العلاقات الشخصية دانيال وايل:

«إن اختيار الشريك هو اختيار مجموعة من المشاكل. ولا يوجد مرشحون دون مشاكل، لذلك فالبراعة في الزواج تكمن في معرفة حدود كل من الطرفين والبناء من على أساسها».

المتاعب تطير

كان جاك وبريندا من زبائن الخبير دانيال وايل، الذي يروي هذه القصة.

عادت بريندا إلى المنزل من العمل، وأخبرت جاك قصة طويلة ومفصلة دون أي نقطة واضحة. شعر جاك بالملل الشديد لكنه حاول إخفاء ضجره وآثر إظهار تهذيبه معها. ومع ذلك، شعرت بريندا بمشاعره الحقيقية، لذلك، على أمل أن تكون أكثر مرحاً، بدأت في قصة أخرى لا نهاية لها، أيضاً حول مشروع في العمل. هنا كاد جاك ينفجر من الانزعاج.

كلاهما كانا يضخان عاداتهما الذهنية يميناً ويساراً. وفقاً لـ وايل، كانا كلاهما يظنان بأن علاقتهما لن تستمر: بريندا مملة وجاك أناني.

في الواقع، كلاهما يعي بشكل جيد ماذا يفعل. بريندا تخشى أن تقول صراحة إنها قامت ببعض الأعمال الرائعة في المكتب في ذلك اليوم، ولا تريد أن تظهر متفاخرة بها. وبدلاً من ذلك تحدثت عن التفاصيل الدقيقة لمشروعها. أما جاك فلم يرغب أن يبدو غير مهذب، لذلك بدلاً من طرح أسئلة على بريندا أو التعبير عن حيرته، صدم نفسه وانتظر انتهاء قصتها.

كل ما كان بحاجته جاك هو أن يقول فقط: «تعرفين يا عزيزتي أنه حينما تدخلين في تفاصيل كثيرة، أفقد التركيز لمعرفة وجهة نظرك وأصاب بالإحباط. لماذا لا تخبريني لماذا أنت متحمسة بهذا الشكل لهذا المشروع؟ أحب حقاً سماع ذلك».

إنها **مشكلة تواصل** وليست مشكلة ذاتية أو شخصية. ولكن في العقلية الثابتة، كان اللوم سريعاً وغاضباً.

بالمناسبة، أنا أحب هذه القصص. فقد اعتدت حينما كنت طفلة، متابعة مجلة «ريدرز دايجست» خاصة تلك المقالات المميزة ذات العنوان «هل يمكن استمرار هذا الزواج؟» عادة، يكون الجواب نعم. لقد كنت نهمة جداً في قراءة تلك القصص، ومفتونة بكل الطرق التي يمكن أن يتعثر بها الزواج، وأكثر افتتاناً بكيفية إصلاح المشاكل الزوجية.

قصة تيدو وكارن، التي كان يرويها آرون بيك، هي قصة كيف يرى شخصان بعقلية ثابتة جميع الصفات الجيدة أحدهما عند الآخر بشكل سيِّئ.

عندما التقى تيد وكارين، كانا مشاكسين أحدهما للآخر. كارين تشع عفوية وخفة. أما تيد فهو رجل جاد يحمل ثقل هموم العالم على كتفيه، شعر أن وجودها الخالي من الهم قد غير حياته، وكان يقول: «كل ما تقوله وتفعله ساحر». في المقابل، مثَّل تيد «شخصية الأب» الشبيهة بالصخرة التي لم تتعرف عليها من قبل. لقد كان مجرد شخص مستقر وموثوق يمكن أن يمنحها إحساساً بالأمان. ولكن بعد بضع سنوات، رأى تيد أن كارين برأس فارغ وغير مسؤول: «إنها لا تأخذ أي شيء على محمل الجد... لا يمكنني الاعتماد عليها». ورأت كارين تيد كأنه ملك طاغية، يدقق في كل خطوة تمشيها.

في النهاية، استمر هذا الزواج - فقط لأن الزوجين تعلما الاستجابة أحدهما للآخر، ليس من خلال إبداء الغضب، ولكن من خلال القيام بالإجراءات المفيدة.

ذات يوم، عندما كانت كارين غارقة في العمل، عاد تيد إلى منزل ليرى الفوضى تعم المنزل. فغضب وأراد أن يوبخها، ولكن بالاعتماد على ما تعلمه من بيك، قال لنفسه بدلاً من ذلك: «ما هو الشيء الناضج الذي يجب فعله؟» أجاب بنفسه عن سؤاله بالبدء في تنظيف وترتيب البيت.

كان يقدم الدعم لكارين بدلاً من محاكمتها.

هل يمكن لهذا الزواج أن يستمر؟

يقول آرون بيك للأزواج في تقديمه المشورة ألا يفكروا أبداً بأفكار العقلية الثابتة، أي «شريكي لا يمكن أن يتغير» أو «لا شيء يمكن أن يحسن علاقتنا».

ويقول إن معظم هذه الأفكار خاطئ دائماً. في بعض الأحيان يكون من الصعب عدم التفكير في هذه الأفكار كما في حالة بيل وهيلاري كلينتون. عندما كان رئيساً، فقد كذب كلينتون على الأمة وعلى زوجته بشأن علاقته مع مونيكا لوينسكي ودافعت هيلاري عنه: «زوجي قد يكون لديه أخطاء، لكنه لم يكذب عليّ قط».

وظهرت الحقيقة، لأنها عثرت على طريقة، خاصة عندما يساعدها مدعٍ خاص.

هيلاري كلينتون التي تعرضت للخيانة والغضب، كان عليها الآن أن تقرر ما إذا كان بيل زوجاً سيئاً وغير موثوق به بشكل دائم أو أنه رجل يحتاج إلى الكثير من المساعدة.

هذا هو الوقت المناسب لطرح نقطة مهمة:

لا ينبغي الخلط بين الاعتقاد بأن الشركاء لديهم إمكانية التغيير، أو الاعتقاد بأن الشريك سيتغير حتماً. يجب أن يرغب الشريك في التغيير والالتزام بالتغيير واتخاذ إجراءات ملموسة تجاه التغيير.

التزم الزوجان كلينتون ببرنامج تلقي المشورة ليوم كامل من كل أسبوع وعلى مدار سنة كاملة. ومن خلال تقديم المشورة، توصل بيل كلينتون إلى فهم كيف يتعلم وكأنه طفل لأبوين كحوليين، وأن يعيش حياة مزدوجة: من الناحية الأولى أن يتعلم كيف يتحمل المسؤولية المفرطة في سن مبكرة كأن يمنع بشدة

زوج والدته السكران من ضرب والدته (كصبي صغير). ومن ناحية أخرى أن يتمتع بالجزء الآخر من حياته (الحياة المزدوجة) مع تحمل القليل جداً من المسؤولية، وهذا ما يجعله يعتقد أن كل شيء على ما يرام بغض النظر عما يحدث. واستطاع بيل كلينتون من ثمَّ الظهور على شاشة التلفزيون والتعهد بجدية بأنه لم يكن متورطاً مع لوينسكي. باعتباره كان في تلك المساحة الخالية من المسؤولية والإنكار الشديد.

كان الناس يحثون هيلاري على مسامحة زوجها الرئيس. وذات مساء، اتصل المغني ستيفي وندر إلى البيت الأبيض ليسأل عما إذا كان بإمكانه القدوم وكان قد كتب لها أغنية عن قوة الغفران وعند وصوله غنَّاها لها في تلك الليلة. ومع ذلك، لم يكن بوسع هيلاري أن تسامح شخصاً اعتبرته كاذباً وغشاشاً. وكان بإمكانها فقط أن تغفر لرجل اعتقدت أنه يعاني بجد مشاكله ويحاول التخلص منها.

الشريك مثل العدو

مع أصحاب العقلية الثابتة قد تعتبر شريكك في لحظة ما نور حياتك، في اللحظة التالية خصمك. لماذا يريد بعضهم تحويل الشخص المحبوب إلى عدو؟

عندما تفشل في بعض أعمالك قد تجد من الصعب الاستمرار في إلقاء اللوم على غيرك. ولكن عندما يحدث خطأ ما في العلاقة الزوجية ستجد أنه من السهل جداً إلقاء اللوم على الشريك الآخر.

في الواقع، في العقلية الثابتة لديك مجموعة محدودة من الخيارات. منها إلقاء اللوم على صفاتك الدائمة. ومنها إلقاء اللوم على شريكك. ويمكنك حينئذ أن تدرك مدى إغراء إلقاء اللوم على الرجل.

كإرث من عقلي الثابت، لا تزال لدي رغبة لا تقاوم للدفاع عن نفسي وإلقاء اللوم على زوجي حين يحدث خطأ ما في العلاقة بيننا فأصرخ: **«ليس خطئي!»**

للتعامل مع هذه العادة السيئة، اخترعت أنا وزوجي طرفاً ثالثاً، رجلاً خيالياً اسمه موريس. كلما بدأت في تحديد على من يقع اللوم، نستدعي موريس المسكين ونعلق الخطأ عليه.

هل تتذكر مدى صعوبة مسامحة الأشخاص ذوي العقلية الثابتة؟ جزء من ذلك هو أنهم يشعرون بالسوء والرغبة بالانتقام كسمة مميزة لهم بسبب الرفض أو الانفصال. ولكن هناك جزء آخر هو أنه إذا غفروا للشريك، أو إذا رأوه كشخص لائق، فعليهم تحمل المزيد من لوم أنفسهم: إذا كان شريكي رجلاً جيداً، فيجب أن أكون أنا شخصاً سيئاً. يجب أن أكون الشخص الذي كان على خطأ.

يمكن أن يحدث نفس الشيء مع الوالدين. إذا كانت لديك علاقة مضطربة مع أحد الوالدين، فالذنب على من إذا لم يكونا يحبانك بما فيه الكفاية، فهل هما سيئان أم إنك لا تُحَب؟ هذه هي الأسئلة مزعجة التي تطاردنا في العقلية الثابتة. فهل هناك طريقة للخروج من مأزقها؟

لقد واجهت شخصياً هذه المعضلة. لم تكن أمي تحبني، فقضيت معظم حياتي ألقي اللوم عليها لكي أتغلب على هذه المشكلة وعلى الشعور بالمرارة. وبعد فترة شعرت ببعض الرضا عن هذه الطريقة التي حميت نفسي بها، لكنني اشتقت لعلاقة حب مع والدتي. ومع ذلك، كان آخر شيء أردت أن أكونه هو أحد هؤلاء الأطفال الذين يتوسلون للحصول على موافقة من

أحد الوالدين المتجهمين. ثم أدركت شيئاً. وهو أنني أتحكم في نصف العلاقة بيننا فقط، أي النصف الذي يتعلق بي وحدي. أي على الأقل أنا أمتلك نصف العلاقة. على الأقل يمكنني أن أكون الابنة المحبة التي أردت أن أكونها. بمعنى ما، لا يهم ماذا فعلت من قبل، ولكنني سأتقدم إلى الأمام في هذه العلاقة.

كيف تحولت؟ جاءني إحساس هائل بالانفراج وذلك في ترك مرارتي وحسرتي والتقدم نحو العلاقة. بقية القصة ليست ذات صلة حقاً لأنني لم أكن أبحث عن التحقق من صحة عملي، ولكن سأخبرك على أي حال.

حدث شيء غير متوقع. بعد ثلاث سنوات، قالت لي والدتي: «لو أخبرني أحد أنني لا أحب أطفالي، لكان أهانني في الصميم. ولكن الآن أدركت أنه ربما يكون على حق، سواء كان السبب عدم حب والداي لنا أم لأنني كنت مغرمة بنفسي فقط، أم لأنني لم أكن أعرف ما هو الحب، لا أعرف. هذا في الماضي أما الآن فإنني أعرف بالفعل ما هو الحب».

منذ ذلك الوقت وحتى وفاتها بعد خمس وعشرين سنة منه، أصبحنا أقرب فأقرب. على الرغم من حيوية كل منا، فقد تمتعنا أكثر في الحياة في كل لقاء جمعنا معاً.

ذات مرة، قبل بضع سنوات، وبعد أن أصيبت بجلطة دماغية، حذرني الأطباء من أنها لا تستطيع التحدث وقد لا تتحدث مرة أخرى أبداً. دخلت إلى غرفتها، نظرت إلي وقالت: «كارول، تعجبني ملابسك».

ما الذي سمح لي باتخاذ تلك الخطوة الأولى، هل هو الخيار الناضج ورفض المخاطر؟

في عقليتي الثابتة، كنت بحاجة إلى اللوم والمرارة. مما جعلني أشعر بأنني أكثر ورعاً وقوة وأكبر من التفكير أنني قد أكون على خطأ. فسمحت لي عقلية التطور بالتخلي عن اللوم والمضي قدماً. أعطتني عقلية التطور الأم.

أتذكر حينما كنا أطفالاً وبعد القيام بعمل غبي مثل إسقاط قمع الآيس كريم على أقدامنا، نلجأ إلى أقرب صديق ونتهمه: «انظر ماذا جعلتني أفعل». قد يجعلك لوم الآخرين تشعر بأنك أقل حماقة، ولكن لا يزال لديك حذاء مليء بالآيس كريم وصديق بريء في حالة دفاع عن النفس.

في العلاقة، تتيح لك عقلية التطور السمو فوق اللوم، بل فهم المشكلة، ومحاولة إصلاحها معاً.

المنافسة: من هو الأعظم؟

في العقلية الثابتة، إذ عليك الاستمرار في إثبات كفاءتك، من السهل الدخول في منافسة مع شريكك. من هو الشخص الأكثر ذكاءً أو موهبة أو الأكثر قبولاً؟

كان لدى سوزان صديق يخشى أن تكون مركز اهتمام الشباب فيبقى مجرد تابع مهمل لها. فإذا كانت ذات شأن يعتبره لا شيء. لكن مارتن كان بعيداً جداً عن أن يكون بلا قيمة. لقد كان ناجحاً جداً، بل كان محترماً جداً في مجاله. ووسيماً ومحبوباً أيضاً.

لذا في البداية نفد صبر سوزان ولم تكترث له. ثم حضرا أحد المؤتمرات معا. وصلا بشكل منفصل، وأثناء حجز الغرفة، كانت سوزان تتحدث مع موظفي الفندق الودودين في الردهة. لذلك وفي ذلك المساء عندما كانت تسير مع زوجها عبر الردهة، حياها جميع الموظفين بحرارة. فنخر مارتن،

وتابعا إلى خارج الفندق واستقلا سيارة أجرة لتناول العشاء. وقبل الوصول إلى المطعم بدأ السائق في دندنة كلمات أغنية معروفة: «من الأفضل لك أن تتمسك بها. نعم سيدي، إنها جيدة». هنا شعر مارتن بالفوز. استمرت عطلة نهاية الأسبوع بأكملها على هذا المنوال، وبحلول الوقت الذي عادوا فيه إلى المنزل من المؤتمر كانت علاقتهما متوترة للغاية.

لم يكن مارتن منافساً نشطاً. فلم يحاول التفوق على سوزان، بل رثى لها شعبيتها على ما يبدو. لكن بعض الشركاء يرمون قبعاتهم في الحلبة.

كانت سينثيا، عالمة، مذهلة في كل شيء فعلته تقريباً - لدرجة أنها تركت شركاءها على الأرض. ربما كان هذا على ما يرام إذا لم تكن تغامر دائماً بدخول أراضيهم.

تزوجت من ممثل، فبدأت في كتابة المسرحيات والتمثيل فيها - بطريقة رائعة. قالت إنها كانت تحاول فقط مشاركته حياته واهتماماته، لكنها بهوايتها بدوام جزئي تفوقت على حياته المهنية. فشعر أنه عليه أن يهرب من هذه العلاقة ليجد نفسه مرة أخرى.

بعد ذلك، تزوجت من موسيقي كان طباخاً رائعاً، ومعه لم تضيع الوقت بالعزف على البيانو، بل أصبحت تبتكر وصفات لا تصدق، ومرة أخرى، هرب الزوج المكتئب في النهاية.

لم تترك سينثيا لشركائها (أزواجها) أي مجال لممارسة خصوصياتهم بأنفسهم، بل كانت تشعر بالحاجة إلى مساواتهم أو تجاوزهم في كل مهارة وصلوا إليها.

هناك العديد من الطرق الجيدة لدعم شركائنا أو إظهار الاهتمام بحياتهم. وطريقة سينثيا ليست واحدة منها.

تطوير العلاقات

عندما يشرع الناس في علاقة زواج، يواجهون شريكاً مختلفاً عنهم، في الوقت الذي لم يكونوا قد تعلموا من قبل كيفية التعامل مع الاختلافات. خلال علاقة الشراكة الزوجية الجيدة، يطور الناس هذه المهارات فإذا طوروها فعلاً تنضج العلاقة بينهما وتتعمق أكثر. ولكي يحدث هذا، يحتاج كل منهما أن يشعر بأنه على نفس الجانب مع الشريك الآخر.

كانت لورا محظوظة. فقد كانت أنانية ودفاعية والصراخ والعبوس أمران طبيعيان لديها. لكن جيمس لم يأخذ الأمر أبداً بشكل شخصي وشعر دائماً أنها هناك من أجله عندما يحتاج إليها. لذلك عندما انتقدها، هدأها وجعلها تتحدث معه. ومع مرور الوقت، تعلمت تخطي الصراخ والعبوس. ومع تطور مناخ الثقة، أصبحا مهتمين بشكل حيوي كل منهما بالآخر. كان جيمس يؤسس شركته الخاصة، فأمضت لورا معه الساعات في مناقشة خططه وبعض المشاكل التي يواجهها. وبما أنها تحلم بكتابة كتب الأطفال. جعلها جيمس تشرح له أفكارها وساعدها في كتابة مسودة كتابها الأول. كما حثها على التواصل مع شخص يعرفانه وهو رسام.

في سياق هذه العلاقة، ساعد كل شريك شريكه الآخر على القيام بالأشياء التي يريد القيام بها ويصبح الشخص الذي يريدان أن يكون.

منذ وقت ليس ببعيد، تحدثت إلى صديقة عن وجهة نظر بعض الناس حول تربية الأطفال - وأن الوالدين لا يحدثان فرقاً كبيراً.

في شرح هذا الرأي، شبهت صديقتي تربية الأطفال بعلاقة الزواج: «إنها مثل الشريكين في الزواج. يأتي كل واحد بتشكيلته النهائية الكاملة إلى

العلاقة، ولا يمكن توقع أن يؤثر أحدهما على الآخر». أجبتها: «أوه لا». «بالنسبة إلي، فإن الهدف الأساسي من الزواج هو تشجيع تنمية شريكك وجعله يشجعك على تطويرك».

من خلال ذلك لم أقصد نوعاً ما من «سيدتي الجميلة» التي تحاول إجراء تغيير جذري على الشركاء الذين يشعرون بعد ذلك أنهم ليسوا جيدين بما فيه الكفاية كما هم في الحقيقة. أعني مساعدة الشركاء، ضمن العلاقة، على تحقيق أهدافهم الخاصة وتحقيق إمكاناتهم الخاصة. وهذه هي عقلية التطور في العمل.

الصداقة

الصداقات، مثل الشراكات (الزوجية)، هي الأماكن التي توفر لنا فرصة تعزيز وتطوير العلاقات فيما بين الأصدقاء، والتحقق من إعطاء القيمة والتقدير اللازمين لكل من الصديقين.

الصديقان كلاهما مهمان. يمكن للصديقين أن يمنح بعضهما بعضا الحكمة والشجاعة لاتخاذ قرارات تعزز علاقاتهما الإيجابية، ويمكن لهما طمأنة أحدهما الآخر بصفاتهما الجميلة. وعلى الرغم من مخاطر الإشادة بالسمات الشخصية، توجد هناك أوقات نحتاج فيها إلى الطمأنينة بشأن أنفسنا: «أخبرني أنني لست شخصاً سيئاً بسبب انفصالي عن صديقي». «أخبرني أنني لست غبياً على الرغم من أنني فشلت في الامتحان».

في الواقع، تتيح لنا هذه المناسبات فرصة لتقديم العون وإعطاء رسالة دعم: «لقد أعطيت تلك العلاقة كل ما كان لديك لمدة ثلاث سنوات ولم يبذل هو أي جهد لتحسين الوضع. أعتقد أنك على حق في المضي قدما». أو

«ماذا حدث في هذا الاختبار؟ هل تفهم المادة؟ هل درست بما فيه الكفاية؟ هل تعتقد أنك بحاجة إلى مدرس؟ لنتحدث عن ذلك».

ولكن كما هي الحال في جميع العلاقات، فإن حاجة الناس لإثبات أنفسهم قد تؤثر على توازن العلاقة وحرفها نحو الاتجاه الخاطئ.

أجرت شيري ليفي دراسة لم تكن تتعلق بالصداقة، ولكنها تثير نقطة مهمة وذات صلة بها.

قامت ليفي بقياس مدى احترام المراهقين لذواتهم، ثم سألتهم عن مدى إيمانهم بالقوالب النمطية السلبية عن الفتيات. على سبيل المثال: كم يعتقدون أن الفتيات أسوأ في الرياضيات أو أن الفتيات أقل عقلانية من الفتيان؟ ثم قامت بقياس احترام الذات مرة أخرى.

أظهرت الدراسة أن الفتيان الذين يعتقدون بالعقلية الثابتة يتسمون بزيادة ملحوظة في احترام الذات حينما أيدوا الصور النمطية. وأن ظنهم أن الفتيات أكثر غباءً وأكثر انقساماً جعلهم يشعرون بتحسن أو غرور ذاتي.

(كان الفتيان الذين لديهم عقلية التطور أقل تأييداً للقوالب النمطية، ولكن حتى عندما أيد بعضهم ذلك، لم يعزز هذا غرورهم) .

يمكن اعتبار هذه العقلية عقلية طفيلية على علاقات الصداقة، لأن صاحبها يشعر دوماً أنه أفضل من صديقه الآخر، ورأيه يقول: أنا الأفضل.

ذات يوم كنت أتحدث إلى صديقة عزيزة وحكيمة، وكنت في حيرة من سبب تحملها سلوك بعض صديقاتها. في الواقع، كنت في حيرة من سبب وجود جميع هؤلاء الصديقات فعلاً في حياتها. وغالباً ما تتصرف إحداهن

بشكل غير مسؤول؛ أو تغازل أخرى زوجها بلا خجل. كانت إجابتها أن كل إنسان لديه فضائل ولديه نقاط ضعف، وأنه في الواقع، إذا كنت تبحثين فقط عن الأشخاص المثاليين فهذا سيؤدي إلى جعل دائرتك الاجتماعية ضيقة جداً. ومع ذلك، كان هناك أشخاص لا تتعامل معهم أبداً وهم الذين يجعلونها تشعر بالسوء حيال نفسها.

كلنا نعرف هذه النوعية من الناس. يكونون رائعين وساحرين وممتعين في بداية العلاقة، ولكن بعد أن تختلط بهم جيداً تشعر أنك تتضاءل. قد تسأل: «لماذا أجعل من نفسي مجرد رقم؟» يحاول هؤلاء غالباً إعلاء شأنهم من خلال إثبات تفوقهم عليك ونقصك تجاههم، قد يحدث ذلك من خلال إحباطك في مجال ما، أو من خلال ممارسة أسلوب اللامبالاة أثناء التعامل معك. في كلتا الحالتين، أنت وسيلة (أو ضحية) لتأكيد قيمتهم.

كنت في حفلة عيد ميلاد صديقتي الخمسين إذ ألقت أختها خطاباً في هذه المناسبة المفروض أنها على شرفها. تحدثت الشقيقة عن شهية صديقتي الجنسية التي لا تشبع، وكم كانت محظوظة حين عثرت على رجل يصغرها سناً ويحسن التعامل معها. قالت ذلك كله بمرح بالغ. كما نوَّهتْ على مظهر صديقتي وعلى عقلها ومهارات الأمومة لديها.

بعد هذا الثناء، تذكرتُ فجأة القول «مع صديقات مثل هذه، لا تحتاج إلى أعداء».

من الصعب إدراك متى لا يتمنى لك الأصدقاء الخير. ذات ليلة، رأيت في نومي أنصع الأحلام سطوعاً؛ شخص ما، شخص أعرفه جيداً، دخل إلى بيتي وجمع كل ممتلكاتي الثمينة القطعة تلو الأخرى. رأيت في الحلم كل ما

يحدث، لكنني لم أتمكن من معرفة من يكون. مع العلم أنني توسلت إليه: «لا. أرجو أن تترك هذا الغرض فهو يعني لي الكثير». لكنه استمر في أخذ كل المقتنيات الثمينة والفاخرة. في صباح اليوم التالي أدركت من هو وماذا يعني كل ما جرى.

خلال العام الماضي ألحَّ صديق مقرب إليَّ وبشكل مستمر لكي أساعده في إنجاز عمل يخصه. وكنت مكرهة ومضطرة لمساعدته فقد كان تحت ضغط كبير. سررت في البداية باستخدام جميع مهاراتي وتسخيرها لمصلحته. لكنه استمر في طلب المساعدة تلو الأخرى وبلا نهاية، وجميعها دون مقابل ولو كان بردِّ المساعدة أيضاً، وفوق كل ذاك التعب كله عاقبني على مساعدتي له، وقال ذات مرة: «لا أعتقد أنه بمقدورك القيام بهذا العمل على الإطلاق. لذلك أنت تساعدينني في تلميع عملي فقط، لأنه لا يمكنك أبداً أن تكوني مبدعة».

كان بحاجة إلى تحجيمي حتى لا يشعر بخيبة أمل. وجاء هذا الحلم ليخبرني أن الوقت قد حان للتوقف عن هذا الخطأ.

أخشى أنه في العقلية الثابتة، كنت أيضاً الجانية. لا أعتقد أنني أحط من قدر الناس، ولكن عندما تحتاج إلى التحقق من قيمتك، فإنك تستخدم الآخرين للقيام بذلك.

ذات مرة، عندما كنت طالبة دراسات عليا، سافرت في القطار إلى نيويورك وجلست بجوار رجل أعمال لطيف للغاية. في رأيي أننا تجاذبنا أطراف الحديث في شتى المجالات بكل بسرور خلال رحلة استمرت ساعة ونصف، ولكن في النهاية قال لي: «شكراً لك لإخباري عن نفسك». فشعرت بالإهانة الكبيرة وخيبة الأمل.

لقد كان رجل الأحلام الوسيم والذكي والناجح. وكنت بالفعل استخدمه مرآة لتفوقي، دون أن أظهر له أي اهتمام كشخص يجلس قربي.

لحسن حظي أيضاً، فإن ما عكسه بعبارته تلك اعتبرته درساً بليغاً لي.

تقول الحكمة التقليدية «الصديق وقت الضيق». وبالطبع لهذا الرأي ما يبرره. فمن قد يقف بجانبك يوماً بعد يوم حينما تكون واقعاً في مشكلة؟ ومع ذلك، وفي بعض الأحيان يكون السؤال الأصعب هو: «من تحب أن يشاركك أفراحك؟»

حين تجد شريكا رائعاً، أو حينما تحصل على عرض عمل أو ترقية رائعة، أو حينما يقوم طفلك بعمل جيد؛ من سيكون سعيدا لسماع هذه الأخبار الجميلة؟

إن إخفاقاتك ومصائبك لا تهدد احترام الآخرين لذواتهم، أما من ناحية الأنا، فمن السهل أن تتعاطف مع شخص محتاج. إن أصولك ونجاحاتك قد تعتبر من أكبر المشاكل لمن يستمدون احترامهم لذاتهم من خلال إبداء تفوقهم (عليك).

الخجل

في بعض النواحي، الخجل هو الوجه الآخر لما نتحدث عنه، أي عن الذين يستخدمون الآخرين لدعم أنفسهم.

يشعر الخجولون بالقلق أن الآخرين يقللون من قيمتهم، وغالباً ما يقلقون بشأن الحكم عليهم أو إحراجهم في بعض المواقف الاجتماعية.

يمنع الخجل بعض الناس من تكوين صداقات أو تطوير علاقات خاصة مع أشخاص جدد، فيدَّعي الخجول أنه يشعر بالقلق، وتزداد ضربات

قلبه ويحمر وجهه، ويتجنب التواصل البصري، وقد يحاول إنهاء التفاعل في أقرب وقت ممكن.

بغض النظر عن كل شيء، قد يكون الخجولون رائعين ومثيرين للاهتمام، لكنهم غالباً لا يتمكنون من إظهار ذلك مع أي شخص جديد. وهم يعرفون ذلك.

ماذا تعلمنا العقليات عن الخجل؟

درست جينيفر بير مئات الأشخاص لمعرفة العلاقة بين العقلية والخجل، فقامت بقياس عقليات الناس، وقيَّمت خجلهم، ثم جمعتهم معاً مثنى، مثنى في كل مرة لكي تفهم هذا السر.

تم تصوير كل شيء، وبعد ذلك، شاهد المقيمون المدربون الفيلم وقيَّموا التفاعلات. وجدت بير، أولاً أن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة أكثر عرضة للخجل. وهذا يبدو منطقياً. لأن العقلية الثابتة تجعلك تشعر بالقلق حيال الحكم عليك، وهذا يمكن أيضاً أن يجعلك أكثر قلقاً واضطراباً. ولكن كان هناك العديد من الأشخاص الخجولين ذوي العقول الثابتة ومن ذوي العقليات التطورية، وعندما نظرتْ إليهم عن كثب، وجدتْ شيئاً أكثر إثارة للاهتمام.

لقد أضر الخجل بالتفاعلات الاجتماعية للناس من ذوي العقلية الثابتة ولكنه لم يؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية للناس من ذوي العقلية التطور.

كما أظهرت تقييمات المراقبين أنه على الرغم من أن الخجولين ذوي العقلية الثابتة والتطورية بدوا متوترين للغاية في الدقائق الخمس الأولى من التفاعل ولكن بعد ذلك أظهر الخجولون ذوو العقلية التطورية مهارات

اجتماعية أكبر، وكانوا محبوبين أكثر بعد أن خلقوا تفاعلا ممتعا. وفي الحقيقة بدأوا في الظهور وكأنهم أناس غير خجولين.

حدث هذا لأسباب وجيهة. منها، أنهم ينظرون إلى المواقف الاجتماعية على أنها تحديات. وعلى الرغم من شعورهم بالقلق، إلا أنهم رحبوا بفرصة لقاء شخص جديد.

وبدلاً من ذلك، أراد ذوو العقلية الثابتة الخجولون تجنب مقابلة أي شخص قد يكون ذا مهارة اجتماعية أكبر مهارتهم. وقالوا إنهم شعروا بقلق أكثر بشأن ارتكاب الأخطاء. لذا واجه أصحاب العقلية الثابتة والتطورية الموقف بردود أفعال مختلفة. اعتنق أحدهم التحدي وخاف الآخر من الخطر. مسلحين بهذه المواقف المختلفة، بدت عقلية التطور الخجولة أقل خجلاً وعصبية مع استمرار التفاعل، لكن الأشخاص الخجولين ذوي العقلية الثابتة ظلوا قلقين، واستمروا في القيام بأمور أكثر صعوبة اجتماعيّاً، مثل تجنب الاتصال بالعين أو محاولة تجنب الحديث.

كيف تؤثر
العقليات على تكوين الصداقات

تتحكم عقلية التطور عند الخجولين في خجلهم فيخرجون ويلتقون أشخاصاً جدداً، وبعد استقرار أعصابهم، تستمر علاقاتهم بشكل طبيعي. أي إِن الخجل لا يستبد بهم.

ولكن بالنسبة للأشخاص ذوي العقلية الثابتة، يتحكم الخجل بهم ويبقيهم خارج المواقف الاجتماعية مع الأشخاص الجدد، حينما يكونون خجلين، لا يمكنهم أن يخذلوا حذرهم أو يتخلصوا من مخاوفهم.

رسم المعالج والأستاذ في الطب النفسي سكوت ويتزلر صورة لزبونه جورج، وهو خجول ذو عقلية ثابتة. كان جورج خجولاً بشكل لا يصدق، ولا سيَّما مع النساء. وكان حريصاً جداً على أن يبدو لطيفاً وذكياً وواثقاً وقلقاً للغاية على أن يبدو شديد التلهف والحماس لدرجة أنه يبدو جامداً ويتصرف ببرود شديد.

عندما بدأت زميلته الجذابة جان تمزح معه، ارتبك لدرجة أنه حاول تجنبها. ثم اقتربت منه ذات يوم في مقهى قريب واقترحت عليه أن يطلب منها الانضمام إليه. فلم يستطع التفكير في استجابة ذكية لإقناعها، فقال: «لا يهمني إذا جلست أم لا».

جورج، ماذا فعلت؟

كان يحاول حماية نفسه من الرفض من خلال محاولة ألا يبدو مهتماً جداً. وكان يحاول إنهاء هذا الوضع المحرج. فنجح بطريقة غريبة. من المؤكد

أنه لم يكن مهتماً جداً، وانتهى التفاعل بسرعة، حيث خرجت جان من هناك بسرعة كبيرة.

كان تماماً مثل باقي الأشخاص في دراسة جينيفر بير، يسيطر عليه خوفه من الحكم الاجتماعي ويمنعه من التواصل الاجتماعي.

قام ويتزلر بمساعدة جورج ببطء على تجاوز تركيزه الحصري على الحكم عليه. فجاءت جان لرؤيته وليس للحكم عليه وإذلاله بل في محاولة للتعرف عليه. ومع تحول تركيزه من خشية الحكم إلى تطوير علاقته معها، كان جورج قادراً في النهاية على الرد بالمثل. على الرغم من قلقه، اقترب من جان، واعتذر عن سلوكه الوقح، وطلب منها تناول الغداء. فقبلت. والأكثر من ذلك أنها لم تنتقده كما كان يخشى.

* * *

قدمنا لطلاب الصف الثامن في إحدى مدارسنا المفضلة السيناريو التالي حول التنمر لقراءته ثم طلبنا منهم أن يتصوروا أن ذلك يحدث لهم.

(إنها سنة دراسية جديدة ويبدو أن الأمور تسير على ما يرام. فجأة يبدأ بعض الأطفال المشهورين في مضايقتك ويطلقون عليك الألقاب البذيئة. في البداية تغض النظر لأن ذلك يحدث أحياناً، لكنهم يستمرون بتنمرهم كل يوم ويتابعونك، ويسخرون منك، يسخرون مما ترتديه، ويسخرون مما تبدو عليه، ويقولون لك أنك فاشل أمام الجميع. وفي كل يوم).

ثم طلبنا منهم الكتابة عما سيفكرون به وما سيفعلونه أو يريدون القيام به.

في البداية، أخذ الطلاب ذوو العقلية الثابتة الحادث بشكل شخصي أكثر. قالوا: «صرت أعتقد أنني لا أحد ولا أحد يحبني». أو «أعتقد أنني كنت غبياً وغريباً وغير كفؤ».

ثم أرادوا الانتقام العنيف، قائلين إنهم سينفجرون بغضب عليهم، أو يلكمونهم في وجوههم، أو يدهسوهم. واتفقوا بشدة على البيان: «هدفي الأول هو الانتقام».

لقد تم الحكم عليهم وأرادوا رد الحكم مرة أخرى. وهذا ما فعله إريك هاريس وديلان كليبولد، الرماة الكولومبيون. أصدروا حكمهم في لحظة واحدة دامت في أذهانهم بضع ساعات طويلة ورهيبة، وقرروا من سيعيش ومن سيموت.

في دراستنا، لم يكن الطلاب الذين لديهم عقلية التطور يميلون لرؤية التنمر على أنه انعكاس لما هم عليه. وبدلاً من ذلك، رأوا أنه مشكلة نفسية للمتنمرين، وطريقة لاكتساحهم الساحة لإبراز مكانتهم أو لتقدير ثقتهم بأنفسهم: «أعتقد أن السبب الذي يضايقني أنه على الأرجح يعاني من مشاكل في المنزل أو في المدرسة مع درجاته». أو «إنهم بحاجة إلى الحصول على حياة أفضل، وليس فقط الشعور بالرضا إذا جعلوني أشعر بالسوء».

وغالباً ما وضعوا تصميماً لخططهم لتعليم المتنمرين: «لو أتحدث إليهم حقاً. أود أن أطرح عليهم أسئلة (لماذا يقولون كل هذه الأشياء ولماذا يفعلون كل هذا بي)». أو «سوف أواجه الشخص وأناقش القضية معه؛ أود أن أحاول مساعدتهم على رؤية أنهم ليسوا مضحكين».

كما اتفق الطلاب الذين لديهم عقلية التطور بقوة على ما يلي: «أود أن أغفر لهم في نهاية المطاف» و«هدفي الأول هو مساعدتهم على أن يصبحوا أفضل».

من المشكوك فيه أن ينجحوا في الإصلاح الشخصي أو في تعليم المتنمرين المتغطرسين. ومع ذلك، فهذه بالتأكيد خطوات أولية بناءة أكثر من الانتقام.

تم تخويف بروكس براون، زميل إيريك هاريس وديلان كليبولد، حينما كان طفلاً في الصف الثالث. وعانى بشدة، لكنه لم يبحث عن الانتقام. رفض العقلية الثابتة وحق المتنمرين في الحكم على غيرهم، على منوال: «أنا لاعب كرة قدم، وبالتالي أنا أفضل منك». أو «أنا لاعب كرة سلة... أما المهوسون المثيرون للشفقة مثلك ليسوا في مستواي». بل أكثر من ذلك، فقد تبنى بروكس براون بكل بنشاط عقلية التطور في أحاديثه الخاصة: «يملك الجميع إمكانية التغيير». ربما حتى إريك هاريس، زعيمهم الأقسى عدوانية إريك هاريس يمكن أن يتغير أيضاً. وفي السنة الأخيرة من المرحلة الثانوية جرى بين براون وهاريس لقاء خطير جداً، وكان ذلك قبل عدة سنوات، حين قدم براون هدنة، وقال، أخبرت إريك أنني شخصياً تغيرت كثيراً منذ ذلك العام... وأتمنى لو يشعر بنفس الشعور حيال نفسه». ثم قال: إنه إذا لم يتغير إريك هاريس حتى الآن، يستطيع في أي وقت التراجع عن مواقفه. «ومع ذلك، إذا تحسَّن، فلماذا لا نعطيه الفرصة لإثبات ذلك».

لم يستسلم بروكس براون، ولا يزال يريد تغيير البشر. ويريد إيقاظ العالم من مشكلة البلطجة، والوصول إلى الضحايا وإيقاف خيالاتهم العنيفة.

لذا عمل مع المخرج السينمائي مايكل مور في فيلم «بولينج لكولمباين»[1] وأنشأ موقعاً مبتكراً حيث يمكن للأطفال المتنمرين التواصل فيه أحدهم مع الآخر ومعرفة أن الجواب ليس القتل. «إنه استخدام عقلك وجعل الأشياء أفضل مما كانت عليه».

بروكس، مثلي، لا يرى المتنمرين كأشخاص يتتمون إلى عالم بعيد عن أي شخص آخر. يقول إن صديقه ديلان كليبولد كان طفلاً عادياً من منزل راقٍ مع والدين متحابين ومتعاونين. وقد حذَّر: «يمكننا فقط أن نجلس ونطلق على المتنمرين أنهم وحوش مريضة، مختلفة تماماً عنا... أو يمكننا أن نقبل أن هناك المزيد من إريك وديلان، الذين تم دفعهما ببطء... إلى نفس المسار».

حتى إذا لم يكن لدى الضحية عقلية ثابتة للبدء بها، فإن البلطجة الطويلة يمكن أن تغرس هذه العقلية فيها. ولا سيَّما إذا وقف الآخرون مكتوفي الأيدي دون أن يفعلوا شيئاً، أو ربما قد ينضمون إليهم.

يقول بعض الضحايا إنهم عندما يتعرضون للسخرية والإهانة ولا يأتي أحد للدفاع عنهم، يبدؤون في الاعتقاد بأنهم يستحقون ذلك. ويبدؤون في الحكم على أنفسهم والتفكير أنهم بالفعل أدنى مرتبة.

يجبر المتنمر الذي ينتحل شخصية القاضي ضحاياه على كبت ما يجري معهم، وهذا ما يؤدي في بعض الأحيان إلى اكتئابهم وانتحارهم أو في بعض الأحيان قد يتوجهون نحو العنف المضاد دفاعاً عن النفس.

(١) (البولينج لكولومباين Bowling for Columbine فيلم وثائقي أمريكي عرض عام ٢٠٠٢ أخرجه، وكتبه مايكل مور. ويستكشف الفيلم ما يقترحه مور من الأسباب الرئيسية لمذبحة ثانوية كولومباين العليا في عام ١٩٩٩ وغيرها من أعمال العنف المسلحة. المترجم.)

ما العمل؟

لا يستطيع الأطفال فرادى إيقاف المتنمرين ، ولا سيَّما حين يجذب المتنمرون مجموعة من المؤيدين لهم. لكن يمكن للمدرسة أن تمنعهم عن طريق تغيير عقلية المدرسة.

غالباً ما تعزز الثقافات المدرسية أو تقبل على الأقل العقلية الثابتة. وذلك من خلال قبول مبدأ أن بعض الأطفال يشعرون أنهم يتفوقون على الآخرين ومن حقهم أن يشعروا بحقهم في التميز عنهم. كما أنهم يعتبرون بعض الأطفال غير مهذبين، وأنه من غير الممكن للمدرسة فعل المزيد لمساعدتهم. وهذا طبعا ليس في جميع المدارس فقد استطاعت بعض المدارس تخفيض نسبة التنمر بشكل كبير وواضح من خلال محاربة مناخ أحكام المتنمرين وخلق جو من التعاون وتحسين الذات.

قام ستان ديفيس، وهو معالج واستشاري ومستشار في إحدى المدارس بتطوير برنامج لمكافحة التنمر. واعتمد في برنامجه على عمل دان أولويوس، الباحث النرويجي، إذ يساعد برنامج ديفيس المتنمرين على التغيُّر، كما يدعم الضحايا ويمكّن المارة أيضاً من مساعدة الضحايا. وفي غضون بضع سنوات، انخفض التنمر البدني في هذه المدرسة بنسبة ٩٣ في المئة، وانخفضت المضايقات النفسية بنسبة ٥٣ في المئة.

دارلا، طالبة في الصف الثالث الابتدائي، كانت خرقاء وتعاني زيادة كبيرة في الوزن، و«سريعة البكاء». فأصبحت بهذه الصفات هدفاً رئيسياً للتنمر، لدرجة أن نصف طلاب صفها تنمروا عليها، وضربوها وفي كل يوم يخترعون لها لقبا جديداً وساعد بعضهم بعضاً في كل هذه الأفعال.

بعد عدة سنوات، وبسبب برنامج ديفيس، توقف التنمر في المدرسة. فتعلمت دارلا مهارات اجتماعية أفضل وصار لديها أصدقاء. ثم انتقلت إلى المدرسة الإعدادية، وبعد عام فيها، بدأت تتحدث عن قصص التنمر التي جرت معها. وهناك التقت ببعض زميلاتها من المدرسة الابتدائية. فسارعن لتكوين صداقات معها ولحمايتها من أقرانها الجدد حينما أرادوا مضايقتها.

استطاع ديفيس أيضاً تغيير عقلية المتنمرين. وكان بعضهم أيضاً من الذين هُرعوا إلى دعم دارلا في المدرسة الإعدادية، وهم نفس الأطفال الذين كانوا يضايقونها في وقت سابق.

ماذا فعل ديفيس

قام ديفيس في البداية، بتطبيق الانضباط المستمر، ولم يقيِّم البلطجي كمتنمر سيِّئ. ولم يوجه له أي نقد يخص سماته. وبدلاً من ذلك، جعله يشعر بالإعجاب به وبالترحيب به في المدرسة كل يوم، ثم صار يمدح كل خطوة له في الاتجاه الصحيح. ولكن مرة أخرى، لا يمدح الشخص لنفسه بل يشيد بجهوده.

مثال: «لاحظت أنك بقيت خارج المعارك. وهذا يعني أنك تعمل على التوفيق بين الناس».

يمكنك أن ترى أن ديفيس يقود الطلاب مباشرة إلى عقلية التطور، ويساعدهم على رؤية أفعالهم كجزء من جهد تطويرهم. حتى لو لم يكن التغيير مقصوداً من جانب المتنمرين، فقد يحاولون الآن جعله مقصوداً.

كما أدرج ستان ديفيس نتائج عملنا في الثناء والنقد والعقليات في برنامجه، وقد نجح في تطبيقه مع الطلاب. وهذه رسالة تلقيتها منه:

عزيزتي الدكتور دويك:

لقد غير بحثك بشكل جذري الطريقة التي أعمل بها مع الطلاب. وما أزال أرى بالفعل النتائج الإيجابية من استخدامي لغة مختلفة في إبداء رأيي للشباب. في العام المقبل، ستقوم مدرستنا بأكملها في مبادرة لبناء تحفيز الطلاب بناءً على التغذية الراجعة على [التطور].

المخلص، ستان ديفيس

حاييم جينوت، عالم نفس الأطفال المشهور، يُظهر أيضاً كيف يمكن للمعلمين توجيه الفتوَّات بعيداً عن الحكم على الآخرين وتوزيع الألقاب البذيئة عليهم باتجاه التحسن والتعاطف معهم. وهذه رسالة من معلمة إلى شخص متنمر عمره ثمانية أعوام في صفها. لاحظْ أنها لا تشير على أنه شخص سيئ، وتظهر الاحترام من خلال الإشارة إلى قيادته، باستخدام الكلمات الكبيرة، وطلب النصيحة منه:

عزيزي جاي:

أخبرتني والدة آندي أن ابنها أصبح حزيناً جداً هذا العام. لقد جعله تشويه اسمه ومضايقات الطلاب له تعيساً ويشعر بالوحدة. وأنا في الحقيقة أشعر بالقلق إزاء وضعه.

إن خبرتك كقائد في صفك تجعلك شخصاً محتملاً لي لكي ألجأ إلى طلب النصيحة منه.

أقدر قدرتك على التعاطف مع أولئك الطلاب الذين يعانون.

من فضلك اكتب لي اقتراحاتك حول كيفية مساعدتنا لآندي.

مع خالص التقدير، معلمتك

في مقال نشرته صحيفة نيويورك تايمز عن البلطجة، يُشار إلى إريك هاريس وديلان كليبولد بـ «مراهقين غير مهذبين». إنها حقيقة. ليس لديهما لياقة. لكنك لم تسمع قطُّ عن المتنمرين المشار إليهما على أنهما غير لائقين. لأنهما لم يكونا كذلك. إنهما لائقان بشكل صحيح. في الواقع، لقد قاما بإظهار وحكم ثقافة المدرسة.

إن الفكرة أن بعض الناس يحق لهم معاملة الآخرين بوحشية ليست فكرة صحية. يشير ستان ديفيس إلى أننا كمجتمع، رفضنا فكرة أن الناس يحق لهم معاملة السود بوحشية أو يحق لهم مضايقة النساء. لماذا إذاً نقبل فكرة أن الناس يحق لهم معاملة أطفالنا بوحشية؟ ومن خلال القيام بذلك، فإننا أيضا نهين المتنمرين. ونقول لهم إننا لا نعتقد أنكم قادرين على التأهيل، ومن ثَمَّ نفقد فرصة مساعدتهم لكي يصبحوا أفضل.

وسِّع عقليتك (ذهنك)

- بعد الإهانة، هل تشعر بقسوة الحكم عليك والمرارة وبضرورة الانتقام؟ أو هل تشعر بالأذى، لكنك تأمل في التسامح والتعلّم والمضي قدماً؟

فكر في أسوأ إهانة تعرضت لها على الإطلاق. لامس جميع المشاعر، وانظر إن استطعت من خلال عقلية التطور. ماذا تعلمت من ذلك؟ هل علمتك شيئاً عما تريده وما لا تريده في حياتك؟ هل علمتك بعض الأشياء الإيجابية التي كانت مفيدة في العلاقات اللاحقة؟ هل يمكنك أن تسامح هذا الشخص وتتمنى له الخير؟ هل يمكنك التخلص من المرارة؟

- تخيل علاقة حبك المثالية. هل تنطوي على توافق مثالي - لا خلافات، ولا تنازلات، ولا عمل شاق؟ يرجى التفكير مرة أخرى في كل

علاقة وقضية تظهر أمامك. حاول رؤيتها من خلال عقلية التطور: يمكن أن تكون المشاكل وسيلة لتطوير فهم أكبر وحميمية أكثر. اسمح لشريكك ببث نقاط الخلاف واستمع بعناية، وناقش بصبر واهتمام. قد تُفاجأ من التقارب الذي يخلقه هذا.

- هل أنت متهم مثلي؟ ليس من الجيد أن تقوم العلاقة الزوجية بإلصاق كل التهم على شريكك. اصنع موريس الخاص بك ولُمه بدلاً من لوم شريكك. والأفضل من ذلك، اعمل على علاج نفسك من الحاجة إلى إلقاء اللوم على أي شخص لا يهم من يكون. تجاوز التفكير في الخطأ واللوم في كل وقت. فكر في محاولتي القيام بذلك أيضاً.

- هل أنت خجول؟ نعم؟ إذنْ، أنت حقا بحاجة إلى عقلية التطور. حتى إذا لم تعالج خجلك، سوف تساعدك عقلية التطور على منع الخجل من العبث بتفاعلاتك الاجتماعية.

في المرة القادمة التي تدخل فيها في موقف اجتماعي ما، فكر في هذه المواضيع: كيف أن المهارات الاجتماعية هي مهارات يمكنك تحسينها وكيف تكون التفاعلات الاجتماعية وسائل للتعلم والاستمتاع، وليس للحكم. استمر في ممارسة هذا الأمر.

الفصل السابع

أولياء الأمور والمعلمون والمدربون:

من أين تأتي العقليات؟

لا يوجد والد يفكر بطريقة: «أتساءل ما الذي يمكنني فعله اليوم لتدمير أطفالي، وتقويض جهودهم، وإيقافهم عن التعلّم، والحد من تحصيلهم». بالطبع لا يوجد.

يعتقد الوالدان: «سأفعل أي شيء، وأعطي أي شيء لأجعل أطفالي ناجحين».

ومع ذلك قد تعود العديد من ممارسات الوالدين على أبنائهم بالسوء. وغالباً ما تكون أحكام الوالدين أثناء مساعدتهم لأبنائهم في دروسهم وممارسة تقنياتهم التحفيزية لا شيء سوى رسائل خاطئة لأطفالهم.

في الحقيقة، إنَّ كل كلمة وكل فعل موجَّه يرسل رسالة تطلب من الأطفال أو الطلاب، أو الرياضيين بالسير وفق كيفية تفكير ما في أنفسهم.

يمكن أن تكون هذه الرسالة ذات عقلية ثابتة تقول: لديك سمات دائمة وأنا أحكم عليها. أو يمكن أن تكون رسالة عقلية التطور تقول: أنت شخص متطور وأنا مهتم بتطورك.

من اللافت للنظر مدى حساسية الأطفال تجاه هذه الرسائل ومدى اهتمامهم بها. حاييم جينوت، حكيم تربية الأطفال في الخمسينيات حتى السبعينيات، يروي هذه القصة:

ذهب بروس، وهو في الخامسة من عمره، مع والدته إلى روضة الأطفال الجديدة. وفور وصولهما نظر بروس إلى اللوحات المرسومة على الحائط وقال: «من رسم هذه الصور القبيحة؟» هرعت والدته لتصحيح كلامه: «ليس من اللطيف تسمية الصور قبيحة عندما تكون جميلة جداً». لكن معلمته تعرف بالضبط ما قصده. فقالت: «هنا، ليس عليك رسم صور جميلة. يمكنك رسم صور لامعة إذا كنت ترغب في ذلك». فابتسم بروس ابتسامة كبيرة. لأنها أجابت بدقة على سؤاله الحقيقي: ماذا يحدث لصبي لا يرسم بشكل جيد؟

بعد ذلك، لاحظ بروس لعبة لسيارة إطفاء مكسورة. التقطها وسأل بلهجة ذاتية: «من كسر سيارة الإطفاء هذا؟» ومرة أخرى هرعت والدته قائلة: «ما الفرق الذي يحدثه لك من كسرها؟ فأنت لا تعرف أحداً هنا». لكن المعلمة فهمت قصده وقالت له «اللَّعب، اللَّعب». «في بعض الأحيان يتم كسرها أثناء اللعب بها. يحدث ذلك عادة». مرة أخرى، أجابت على سؤاله: ماذا يحدث للأولاد الذين يكسرون الألعاب؟

ولوح بروس لوالدته وانطلق لبدء أول يوم له في الروضة.

لم يكن هذا المكان محكمة سيُحاكم فيها الطفل ويتهم فيها بصفات معينة. كما تعلمون، نحن لا نتغلب على حساسيتنا لهذه الرسائل.

قبل عدة سنوات، قضيت أنا وزوجي أسبوعين في بروفانس، جنوب فرنسا. كان الجميع رائعين بالنسبة لنا، وطيبين للغاية وكرماء جداً. وفي آخر يوم من الإجازة سافرنا إلى إيطاليا لتناول طعام الغداء. عندما وصلنا إلى هناك وعثرنا على مطعم عائلي صغير، بدأت الدموع تتدفق على وجهي. شعرت بالحميمية. فقلت لديفيد: «في فرنسا، عندما يكونون لطيفين معك، تشعر وكأنك قد نجحت في الاختبار. لكن في إيطاليا، لا يوجد اختبار».

الآباء والمعلمون الذين يرسلون رسائل عقلية ثابتة يشبهون فرنسا، والآباء والمعلمون الذين يرسلون رسائل عقلية التطور يشبهون إيطاليا.

لنبدأ بالرسائل التي يرسلها الآباء إلى أطفالهم، ولكن، كما تعلمون، هي أيضاً رسائل قد يرسلها المدرسون إلى طلابهم أو يرسلها المدربون إلى رياضييهم.

رسائل الآباء (والمعلمين) حول

النجاح والفشل

رسائل عن النجاح

استمع للرسائل في الأمثلة التالية:

«لقد تعلمتَ ذلك بسرعة كبيرة! أنت ذكي جداً!» و«انظري إلى هذا الرسوم يا مارثا، هل ابنك بيكاسو القادم أم ماذا؟» و«أنت رائع جداً، لقد حصلت على درجة ١٠٠% حتى دون أن تدرس!»

إذا كنت مثل معظم الآباء، فإنك تعتبر هذه الرسائل كرسائل داعمة تعزز الاحترام. ولكن اصغ باهتمام، إذا كنت تستطيع سماع رسالة أخرى. وهي الرسالة التي يسمعها الأطفال: إذا لم أتعلم شيئاً بسرعة، فأنا لست ذكياً. لا ينبغي أن أحاول رسم أي شيء صعب وإلا فلن يروا أنني لست بيكاسو. من الأفضل أن أتوقف عن الدراسة أو أنهم لن يعتقدوا أنني ذكي.

كيف عرفت ذلك؟

أذكر الفصل الثالث؛ وكيف كنتُ أفكر في كل مديح يغش به الآباء أطفالهم وهم يظنون أنهم يشجعونهم ويزيدون ثقتهم بأنفسهم ويحفزونهم على المزيد من الإنجاز؟ أنت ذكي جداً. أنت موهوب جدًّا. أنت رياضي بالفطرة. وفكرت، انتظر دقيقة. أليس الأطفال ذوو العقلية الثابتة - الأطفال الضعفاء - مهوسين بهذه الثناءات؟ أليس العزف على وتر الذكاء أو الموهبة يجعل الأطفال - جميع الأطفال - أكثر هاجساً بها؟

لهذا السبب شرعنا في دراسة هذا الموضوع.

بعد سبع تجارب مع مئات الأطفال حصلنا على بعض أوضح النتائج التي رأيتها على الإطلاق:

إن مدح ذكاء الأطفال يضر بدوافعهم ويؤثر على أدائهم.

كيف يحصل ذلك؟ ألا يحب الأطفال أن يُمتدحوا؟

نعم، يحب الأطفال الثناء. ويحبون بشكل خاص الثناء على ذكائهم وموهبتهم.

إنه يمنحهم حقاً دفعاً وتوهجاً خاصاً -ولكن يحدث هذا في لحظة المديح فقط. أما بعد ذلك ومع أول لحظة يصطدمون فيها بعقبة ما، تخرج ثقتهم بأنفسهم من النافذة ويدفعهم حافزهم إلى الحضيض.

إذا كان النجاح يعني أنهم أذكياء، فإن الفشل يعني أنهم أغبياء. هذه هي العقلية الثابتة.

إليكم صوت أم رأت آثار المديح الجميل للذكاء:

«أريد مشاركة تجربتي الواقعية معك. أنا أم طالب في الصف الخامس ذكي جداً. ويحرز باستمرار نسبة ٩٩ في المئة في الاختبارات المدرسية المعيارية في الرياضيات واللغة والعلوم، لكن لديه بعض المشكلات «الذاتية» الحقيقية للغاية.

شعر زوجي، وهو شخص ذكي أيضاً، بأن والديه لم يقدرا قطُّ الفكر فبالغ في تعويض ابننا من خلال الثناء عليه لكونه «ذكياً». على مدى السنوات الماضية، كنت أظن أن هذا يسبب مشكلة، لأن ابني، بالرغم من تفوقه السهل في المدرسة، يتردد بالقيام بعمل أو بمشاريع أكثر صعوبة (بالضبط كما يظهر في دراستك) لأنه

بعد ذلك يعتقد أنه ليس ذكياً. إنه يعرِض نظرته المبالغ فيها لقدراته ويدعي أنه يمكن أن يؤدي بشكل أفضل من الآخرين (فكرياً وفي أنشطة بدنية)، لكنه لا يحاول القيام بمثل هذه الأنشطة، لأنه بالطبع سيتحطم إذا فشل فيها».

وها هو صوت أحد طلابي في جامعة كولومبيا يتأمل في ماضيه الدراسي:

«أتذكر كثيراً كم أشادوا بذكائي بدلاً من جهودي، الأمر الذي جعلني شيئاً فشيئاً أكره وأمقت التحديات الصعبة. والمثير للدهشة أن هذ الأمر تجاوز التحديات الأكاديمية وحتى الرياضية إلى التحديات العاطفية.

فأصبح الميلُ لرؤية الأداء على أنه انعكاس للشخصية صعوبةَ تعلُّم عسيرة جداً لدي، وإذا لم أستطع إنجاز شيء ما على الفور، أتجنبه أو أتعامل معه بازدراء».

أعلم أنه من شبه المستحيل مقاومة هذا النوع من الثناء، وأننا نريد من أحبائنا أن يعرفوا أننا نقدرهم ونقدر نجاحاتهم.

حتى إنني شخصياً وقعت في هذا الفخ. في أحد الأيام عدت إلى المنزل وكان زوجي ديفيد قد حل مشكلة صعبة للغاية، احترنا بشأنها لبعض الوقت. قبل أن أستطيع إيقاف نفسي، صرخت: «أنت رائع!» وغني عن القول، لقد شعرت بالذهول مما قمتُ به، وبينما انتشر مظهر الرعب على وجهي، سارع إلى طمأنتي. «أعلم أنك تقصديها بأفضل طريقة «لعقلية التطور».

لقد بحثت عن إستراتيجيات، وحافظت عليها، وجربت جميع أنواع الحلول، وأتقنتها في النهاية.

قلت: «نعم»، وابتسمت بلطف، «هذا ما قصدته بالضبط».

إذن ما هو البديل لمديح المواهب أو الذكاء؟ طمأنة ديفيد تعطينا تلميحاً.

يخبرنا أحد طلابي أكثر:

عدت إلى المنزل في نهاية هذا الأسبوع لأجد أختي البالغة من العمر ١٢ عاماً تشعر بالسرور بشأن المدرسة. سألت عن سبب هذا الحماس الزائد فأجابت: «حصلت على ١٠٢ في اختبار دراساتي الاجتماعية!» سمعتها تكرر هذه العبارة نحو خمس مرات أخرى في نهاية هذا الأسبوع.

في تلك المرحلة قررت تطبيق ما تعلمناه في الصف عن هذا الوضع الواقعي. وبدلاً من الإشادة بذكائها أو درجتها، سألت أسئلة جعلتها تفكر في الجهد الذي بذلته في الدراسة وكيف تحسنت عن العام السابق. في العام الماضي، انخفضت درجاتها بشكل أقل وأقل مع تقدم العام، لذا اعتقدت أنه من المهم بالنسبة إلي أن أتدخل وأوجهها في الاتجاه الصحيح في بداية هذا العام.

هل هذا يعني أننا لا نستطيع أن نمدح أطفالنا بحماس عندما يفعلون شيئاً رائعاً؟ هل يجب أن نحاول كبح إعجابنا بنجاحاتهم؟

على الإطلاق. هذا يعني أنه يجب علينا الابتعاد عن نوع معين من الثناء وهو الثناء الذي يحكم على ذكائهم أو مواهبهم. أو المديح الذي يعني أننا فخورون بهم لذكائهم أو مواهبهم وليس من أجل العمل الذي قاموا به.

يمكننا أن نمدحهم بقدر ما نريد بحيث نطور جهدهم وننمي مواهبهم وثقتهم من خلال ما حققوه ومن خلال الممارسة والدراسة والمثابرة

والإستراتيجيات الجيدة. ويمكننا أن نسألهم عن عملهم بطريقة تعجبهم وتقدر جهودهم وخياراتهم.

«كانت تلك الواجبات المنزلية طويلة جداً وشاملة. أنا معجب حقاً بالطريقة التي ركزت بها وأكملتها». أو «هذه الصورة فيها ألوان جميلة كثيرة. أخبرني عنها». أو «لقد فكرت كثيراً في هذا المقال. هذا يجعلني أفهم شكسبير بطريقة جديدة» أو مثلاً «إن الشغف الذي تضعه في معزوفة البيانو هذه يعطيني شعوراً حقيقياً بالفرح. ما هو شعورك أثناء عزفه؟»

كم شعرت بالسعادة حين علمت مؤخراً أن حاييم جينوت، من خلال عمله مدى الحياة مع الأطفال، توصل إلى نفس النتيجة. «يجب ألا يتعامل الثناء مع سمات شخصية الطفل، ولكن مع جهوده وإنجازاته». أحياناً يكون الناس حريصين على استخدام الثناء الموجه نحو التطور مع أطفالهم ولكن بعد ذلك يدمرونه بالطريقة التي يتحدثون بها عن الآخرين.

لقد سمعت الآباء يتحدثون أمام أطفالهم عن أشخاص آخرين ويقولون: «إنه مجرد فاشل بالولادة»، «إنها عبقرية فطرية»، أو «دماغها بحجم حبة البازلاء».

عندما يسمع الأطفال أحكام والديهم ذات العقلية الثابتة على الآخرين، فإنهم يأخذون منهم العقلية ثابتة أيضاً. ويرون أنه من الواجب عليهم أن يتساءلوا، هل أنا التالي؟

ينطبق هذا التحذير على المعلمين أيضاً! في إحدى الدراسات، قمنا بتعليم الطلاب درساً في الرياضيات تم عرضه مع تاريخ علم الرياضيات، أي مع عرض قصص عن حياة علماء الرياضيات العظماء.

تحدثنا مع نصف الطلاب عن علماء الرياضيات ووصفناهم أنهم عباقرة توصلوا بسهولة بالغة إلى اكتشافاتهم الرياضية. وهذا وحده دفع الطلاب إلى العقلية الثابتة.

لقد أرسلت هذه الفكرة ضمن الرسالة التالية: «هناك بعض الناس يولدون أذكياء في الرياضيات وحينما يكبرون يصبح كل شيء سهل عليهم. وضح ذلك وما رأيك؟»

بالنسبة للنصف الآخر من الطلاب، تحدثنا عن علماء الرياضيات كأشخاص عاديين أصبحوا متحمسين للرياضيات، وانتهى بهم الأمر إلى اكتشافاتهم الرائعة. وهذا ما يدفع الطلاب إلى عقلية التطور. وكانت الرسالة هنا: «المهارات والإنجاز تأتي من خلال الالتزام والجهد».

إنه لأمر مدهش كيف يستنشق الأطفال هذه الرسائل من ملاحظاتنا البريئة.

شيء آخر عن الثناء. عندما نقول للأطفال، «رائع، لقد فعلت ذلك بسرعة!» أو «انظر، لم ترتكب أي خطأ!» ما الرسالة التي نرسلها؟

نقول لهم إن ما نمدحه هو السرعة والكمال. ولكن السرعة والكمال هما عدوان للتعلّم الصعب: «إذا كنت تعتقد أنني ذكي حينما أكون سريعاً ومثالياً، فمن الأفضل ألا أتحمل أي شيء صعب». إذن ماذا يجب أن نقول عندما ينجز الأطفال مهمة - لنقلْ مسائل الرياضيات - بسرعة وبشكل مثالي؟ هل يجب أن نحرمهم من الثناء الذي حصلوا عليه؟ نعم. عندما يحدث هذا، أقول، «عفواً. أعتقد أن ذلك كان سهلاً للغاية. أعتذر عن إضاعة وقتك. فلنفعل شيئاً يمكنك التعلّم منه حقاً!»

كيف تجعل الطفل يشعر بالأمان قبل الاختبار أو الأداء؟

ينطبق نفس المبدأ: إن طمأنة الأطفال بشأن ذكائهم أو مواهبهم سيعود عليهم بنتائج عكسية، لأن خوفهم سيزداد من الفشل.

كانت كريستينا طالبة لامعة في المدرسة الثانوية، وكم صارت مخجلة في الاختبارات. تدرس بجد ونشاط، وتعرف المادة وكل ما فيها، ولكن قبل حلول موعد الامتحان، تصاب بالارتباك لدرجة أن عقلها يصبح فارغاً. مما يؤدي إلى تدهور درجاتها. فتخيِّب آمال معلميها. وتخذل والديها. وسيزداد الأمر سوءاً حين تواجه اختبارات الجامعة التي تقبل بتوق وحب إليها وتحظى على تقديرها الكبير.

في الليلة التي تسبق كل اختبار، يحاول والداها، بناء على شعورها بالذهول، إعادة بناء ثقتها.

«انظري، أنت تعرفين مدى ذكائك ونحن أيضاً نعلم مدى ذكائك. لقد حصلت على هذا المستوى من الذكاء. الآن، توقفي عن القلق».

لقد دعموها حسب فهمهم لكيفية الدعم لكنهم كانوا يرفعون الرهانات إلى الأعلى وبشكل منقطع النظير. ما الذي كان يمكنهم قوله بدلاً من ذلك؟

«من المؤسف أن تشعري بأن الجميع يقيّمك ولا يمكنك إظهار ما تعرفينه. نريدك أن تعلمي أننا لا نقيمك. بل نهتم بتعلمك، ونعلم أنك تعلمت أشياءك. نحن فخورون بأنك تمسكت بها واستمريت في التعلّم».

رسائل حول الفشل

ينبغي أن يكون مديح النجاح أقل مشاكلنا، أليس كذلك؟ لأن الفشل مسألة حساسة أكثر. وقد يشعر الأطفال بالفعل بالإحباط والضعف.

دعنا نَعُدْ مرة أخرى، هذه المرة إلى الرسائل التي يمكن للوالدين إرسالها في أوقات فشل أبنائهم.

كانت إليزابيث البالغة من العمر تسعة أعوام في طريقها إلى أول لقاء جمباز لها. نحيفة ومرنة ونشيطة، وجسمها مناسب تماماً للجمباز، وقد أحبت بكل شغف هذه الرياضة. بالطبع، توترت قليلاً حين بدأت تتنافس مع زميلاتها، وبما أنها جيدة في الجمباز وتشعر بالثقة التامة في الأداء الجيد، بدأت تفكر في المكان المثالي في غرفتها والمناسب لكي تعلق فيه الوشاح الذي ستفوز به.

في اللعبة الأولى من الألعاب الأرضية، قدمت إليزابيث عرضاً جيداً، وصار ترتيبها الأولى إلا أن هذا الترتيب تغير بعد تسجيل عدة فتيات بعدها أرقاماً أعلى من رقمها، وهكذا فقدت فرصة التفوق في الألعاب الأرضية. ومع أنها قامت بعمل جيد أيضاً في الألعاب الأخرى، لكنها لم تكن مميزة بما يكفي للفوز. وبحلول نهاية الألعاب في المساء، لم تحصل على أي مركز متقدم ومِنْ ثَمَّ لم تحصل على الشرائط التي حلمت بها فانهارت تماماً.

ماذا ستفعل لو كنت والد/والدة إليزابيث؟ أي الرسائل التالية قد توجهها لها:

١- تخبر إليزابيث أنك تظن أنها الأفضل.

٢- تخبرها أن الشريط سرق منها لأنها كانت تستحقه حقاً.

٣- تطمئنها بأن الجمباز ليس بهذه الأهمية.

٤ - تخبرها أنها تملك القدرة، وستفوز بالتأكيد في المرة القادمة .

٥ - تخبرها أنها لا تستحق للفوز.

هناك رسالة قوية في مجتمعنا حول كيفية تعزيز احترام الأطفال لذواتهم، والجزء الرئيسي من هذه الرسالة هو: **حمايتهم من الفشل!** في حين أن بعض الرسائل تساعد فعلاً في حل مشكلة خيبة أمل الطفل الفورية، فقد تكون ضارة على المدى البعيد. لماذا ا؟ دعونا نُلْقِ نظرة على ردود الفعل الخمسة المحتملة من وجهة نظر عقلانية - ونستمع إلى الرسائل:

الرسالة الأولى: (كنت تعتقد أنها كانت الأفضل**)** هذا في الأساس هو النفاق بذاته، لأنها في الواقع لم تكن الأفضل وأنت تعرف الحقيقة وهي كذلك تعرفها. إذنْ هذه الرسالة لا تقدم لها وصفة لكيفية التعافي أو كيفية التحسن.

الرسالة الثانية: (التي تعرضت للسرقة**)** فهنا أنت تلقي اللوم على الآخرين، على لجنة الحكم، في حين كانت المشكلة في الغالب في أدائها هي، والمشكلة ليست في الحكام. فهل تريدها أن تكبر وتلوم الآخرين على عيوبها؟

الرسالة الثالثة: (طمأنتها بأن الجمباز لا يهم حقاً**)** هنا أنت تعلمها أن تنزل من قيمة أمرٍ ما إذا تعثرت بالقيام به هذه المرة. وهل هذه حقا الرسالة التي تريد إرسالها لابنتك؟

الرسالة الرابعة: (لديها القدرة**)** وهي أخطر رسالة على الإطلاق. ألا تأخذك القدرة تلقائياً إلى المكان الذي تريد الذهاب إليه؟ فإذا لم تفز إليزابيث في هذا اللقاء، فلماذا تفوز إذنْ في اللقاء التالي؟

الرسالة الأخيرة: الخيار الأخير **(أخبرها أنها لا تستحق الفوز)** قد تبدو في هذا الخيار قاسي القلب ولا سيَّما في ظل هذه الظروف النفسية الصعبة لابنتك. وبالطبع لن تقول ذلك حرفياً. لكن هذا إلى حد كبير ما قاله لها والدها المتعطش لدفعها إلى تطوير أدائها. وإليك ما قاله بالفعل:

«إليزابيث، أعرف كيف تشعرين. إنه لأمر مخيب للآمال أن ترتقي آمالك، وأن تؤدي أفضل ما لديك، ولكن لا يصل ذلك إلى حد الفوز. لكنك تعلمين، أنك لم تربحي بعد. والسبب وجود العديد من الفتيات اللواتي مارسن تدريبات بدنية لفترات أطول مما فعلتِ وعملن بجد أكثر مما فعلتِ. إذا كان هذا شيئاً تريدينه حقاً، فهذا شيء عليك العمل من أجله حقاً».

كما أخبر إليزابيث أنها إذا أرادت ممارسة الجمباز من أجل المتعة فقط، فهذا جيد. ولكن إذا أرادت التفوق في المسابقات، وإحراز الجوائز فهذا يتطلب المزيد من الجهد والتمارين.

أخذت إليزابيث هذا الأمر على محمل الجد، وقضت المزيد من الوقت في تكرار وتحسين تمارينها، خاصة تلك التي كانت ضعيفة الداء فيها. وفي اللقاء التالي، كان هناك ثمانون فتاة من جميع أنحاء المنطقة. فازت إليزابيث بخمسة شرائط للرياضات الفردية وكانت البطل العام للمسابقة، إذ أحرزت كأساً كبيراً. والآن، غرفتها ممتلئة بالجوائز، ولم يكد يمكنك رؤية الجدران.

من حيث الجوهر، لم يخبرها والدها بالحقيقة فحسب، بل علمها أيضاً كيف تتعلم من إخفاقاتها وتفعل ما يلزم للنجاح في المستقبل. تعاطف بشدة مع خيبة أملها، لكنه لم يعطها دفعة زائفة تؤدي فقط إلى المزيد من خيبة الأمل.

النقد البنَّاء: المزيد عن رسائل الفشل

نسمع دائماً مصطلح النقد البنَّاء. ولكن ألا يعتقد الجميع أن النقد الذي يقدمه الآباء لأولادهم هو نقد بنَّاء؟ لماذا يقدمونه إذا لم يعتقدوا أنه نقد مفيد؟ ومع ذلك معظمه لا يفيد على الإطلاق، لأنه مملوء بالأحكام على الطفل.

النقد البنَّاء هو النقد الذي يعني مساعدة الطفل على إصلاح شيء ما أو بناء منتج أفضل أو القيام بعمل أفضل.

أسرع بيلي في أداء واجبه المنزلي، متخطياً العديد من الأسئلة وأجاب عن الأسئلة الأخرى مختصرة وغير متقنة.

لاحظ والده ذلك فجن جنونه وصرخ به:

«هل هذا كل واجبك؟ ألا يمكنك الإجابة عن الأسئلة بشكل صحيح؟ أنت إما مغفل أو غير مسؤول. قل لي أيهما أنت؟»

تمكنت ردة الفعل هذه من استجواب ذكاء وشخصية ابنه في نفس الوقت، وتدل على أن العيوب كانت دائمة فيه.

كيف يمكن للأب أن يعبر عن إحباطه وخيبة أمله دون اغتيال خصال ابنه؟

إليك بعض الطرق:

«يا بني، عدم قيامك بعملك كاملاً يجعلني منزعجاً جداً. متى تعتقد أنه يمكنك القيام بعملك كاملاً؟»

«بني، هل هناك شيء لم تفهمه في الوظيفة؟ هل ترغب في أن أراجعه معك؟»

«يا بني، أشعر بالحزن عندما أراك تفوت فرصة للتعلُّم. هل يمكنك التفكير في طريقة ما من شأنها أن تساعدك على تعلُّم المزيد؟»

«يا بني، تبدو هذه الوظيفة مملة حقاً. أنا متعاطف معك. هل يمكنك التفكير في طريقة لجعلها أكثر إثارة للاهتمام؟»

أو «دعنا نحاول التفكير في طريقة لتخفيف الألم وما زلنا نقوم بعمل جيد. هل لديك أية أفكار؟»

«بني، تذكر أنني أخبرتك كيف تساعدنا الأشياء المملة في تعلّم التركيز؟ هذا هو تحد حقيقي. هذا سوف يأخذ كل مهاراتك في التركيز. دعنا نرى ما إذا كان بإمكانك التركيز خلال هذه المهمة بأكملها!»

في بعض الأحيان يحكم الأطفال على أنفسهم ويتهمونها بشتى الصفات.

يحكي جينوت عن فيليب، البالغ من العمر أربعة عشر عاماً، والذي كان يعمل في مشروع مع والده وسقطت المسامير منه على الأرض عن طريق الخطأ. فنظر كالمذنب إلى والده وقال:

فيليب : أنا أخرق بالفعل.

الأب : ليس هذا ما يجب أن نقوله إذا سقطت المسامير.

فيليب : ماذا نقول؟

الأب : قل وقعت المسامير وسألتقطها!

فيليب : هكذا؟

الأب : هكذا.

فيليب : شكراً يا أبي.

الأطفال يتعلمون الرسائل

يخبرنا الأطفال ذوو العقلية الثابتة أنهم يتلقون رسائل حكم مستمرة من آبائهم. ويقولون إنهم يشعرون كما لو أن سماتهم يتم قياسها طوال الوقت.

سألناهم: «افترض أن والديك يعرضان مساعدتهما لك في واجباتك المدرسية. لماذا يفعلان ذلك؟» قالوا: «السبب الحقيقي هو أنهما يريدان أن يريا مدى ذكائي في الواجب المدرسي الذي أعمل عليه».

سألنا: «افترض أن والديك سعيدان بأنك حصلت على درجة جيدة. لماذا يفعلان ذلك؟»

قالوا: «كانا سعيدين لرؤية أنني طفل ذكي».

سألنا: «افترض أن والديك ناقشاك حول أداء سيِّئ قمت به في المدرسة. لماذا يفعلان ذلك؟»

قالوا: «ربما كانا قلقين من أنني لست من الأطفال الأذكياء»، و«يعتقدان أن الدرجات السيئة قد تعني أنني لست ذكياً».

في كل مرة يحدث شيء ما، يسمع هؤلاء الأطفال رسالة حكم. وربما يعتقد جميع الأطفال أن والديهم يحكمون عليهم.

أليس هذا ما يفعله الآباء - التذمر والحكم؟ ليس هذا ما يعتقده الطلاب الذين لديهم عقلية التطور. يعتقدون أن والديهم يحاولون فقط تشجيعهم على التعلّم وعادات الدراسة الجيدة.

إليك ما يقولونه عن دوافع والديهم:

س: عرض عليك والداك لمساعدتك في واجبك المدرسي. لماذا يفعلان ذلك؟

ج: أرادا التأكد من أنني تعلمت قدر استطاعتي من واجبي المدرسي.

س: افترض أن والديك ليسا سعيدين لأنك حصلت على درجة جيدة.

ج : إنهما سعيدان لأن الدرجة الجيدة تعني أنني مهتم حقاً في عملي.

س: افترض أن والديك ناقشا أداءك معك عندما كنت تؤدي بشكل سيئ في مادة ما في المدرسة.

ج: أرادا أن يعلّماني طرقاً للدراسة بشكل أفضل في المستقبل.

حتى عندما يتعلق الأمر بسلوكهم أو علاقاتهم، يشعر الأطفال الذين لديهم عقلية ثابتة بالحكم، لكن الأطفال الذين لديهم عقلية تطورية يشعرون أنهم ساعدوا.

س: تخيل أن والديك غاضبان عندما لم تفعل ما طلبا منك القيام به. لماذا سيغضبان بهذه الطريقة؟

طفل من ذوي العقلية الثابتة: لقد كان قلقين أن أكون طفلاً سيئاً.

طفل من ذوي عقلية التطور: أراد مساعدتي في تعلم طرق القيام بذلك بشكل أفضل في المرة القادمة.

جميع الأطفال يُسِيْؤُون التصرف.

تظهر الأبحاث أن الأطفال الصغار العاديين يُسِيْؤُون التصرف كل ثلاث دقائق. هل تصبح مناسبة للحكم على شخصيتهم أم مناسبة لتعليمهم؟

س: تخيل أن والديك كانا غير مسرورين عندما لم تشارك الأطفال الآخرين باللعب. لماذا يفكران هكذا؟

طفل من ذوي العقلية الثابتة: اعتقد أنه يبدو لهما أي نوع من الأشخاص أنا.

طفل من ذوي العقلية النامية: لقد أرادا مساعدتي في تعلم مهارات أفضل للتوافق مع الأطفال الآخرين.

يتعلم الأطفال هذه الدروس في وقت مبكر. وحتى في عُمرِ الحبو يلتقطون هذه الرسائل من آبائهم، ويعلمون أن أخطاءهم تستحق الحكم والعقاب. أو يتعلمون أنَّ أخطاءهم هي مناسبة لتقديم الاقتراحات والتعليم.

هنا فتى روضة لن ننساه أبداً.

إنه يمثّل أدوار والديه ورسائلهما المختلفة. وهذه حالته:

كتب بعض الأرقام في الصف، وفيها خطأ واحد. وها هو الآن يخبرنا بنفسه كيف ستكون ردود أفعال والديه في البيت بعد عودته من الروضة:

الأم : مرحبا. لماذا تبدو حزيناً؟

الطفل : أعطتنا المعلمة بعض الأرقام وأنا تخطيت الرقم ٨ والآن أشعر بالحزن.

الأم : حسناً، يوجد هناك شيء واحد يمكن أن يسعدك.

الطفل : ماذا؟

الأم : إذا أخبرت معلمتك حقاً أنك بذلت قصارى جهدك، فلن تكون غاضبة منك.

[ننتقل إلى الأب]

الطفل : بابا، نحن لسنا غاضبين، أليس كذلك؟

الأب : آه، بلى، نحن غاضبون! بني، من الأفضل أن تذهب فوراً إلى غرفتك.

أتمنى أن أقول لكم إنه استمع إلى رسالة والدته الموجهة نحو التطور. ولكن في دراستنا، بدا أنه يستجيب لرسالة والده التقديرية، لكي يقلل من أخطائه لكنه لا يمتلك خطة جيدة لإصلاحها. ومع ذلك، على الأقل، كان لديه رسالة جهد من والدته نأمل أن يستخدمها في المستقبل.

يبدأ الآباء في تفسير سلوك طفلهم والتفاعل معه منذ الدقيقة الأولى من حياته.

أم جديدة تحاول أن ترضع طفلها. الطفل يبكي ولا يرضع. أو يأخذ القليل من المصّات، ولا يستسلم ويبدأ في الصراخ. هل الطفل عنيد؟ هل الطفل غير سوي؟ بعد كل هذا، أليست الرضاعة منعكساً ولادياً؟ ألا يفترض أن يكون الأطفال «فطريين» في الرضاعة؟ ماذا جرى لطفلي؟

حكت لي أم جديدة هذا الموقف: «في البداية شعرت بالإحباط حقاً. ثم تذكرت عملك وأخذته بعين الاعتبار. فتعودت الحديث مع طفلتي: «نحن معاً نتعلم كيف نفعل ذلك. أعلم أنك جائعة. أعلم أن الرضاعة صعبة وهي أمر محبط، لكننا نتعلم».

ساعدتني طريقة التفكير هذه على البقاء هادئة مع توجيه طفلتي حتى تنجح. وقد ساعدني ذلك أيضاً على فهم طفلتي بشكل أفضل، لذلك عرفت كيف أعلِّمها أشياء أخرى أيضاً».

لا تحكم على الأشياء. علّم إنها عملية تعلُّم وحسب.

الأطفال يمررون الرسائل

طريقة أخرى نعلَمُ منها أن الأطفال يتعلمون هذه الرسائل هي أنه يمكننا أن نرى كيف يمررونها.

حتى الأطفال الصغار مستعدون لنقل الحكمة التي تعلموها. سألنا أطفال الصف الثاني: «ما النصيحة التي قد تقدمها لطفل في صفك يعاني صعوبات في الرياضيات؟»

إليك نصيحة من طفل لديه عقلية التطور: هل بقي الكثير من الواجب لم تحلّه؟ هل تفكر للحظة واحدة ثم تتوقف؟ إذا فعلت ذلك، يجب أن تفكر مدّة أطول - دقيقتين ربما، وإذا لم تتمكن من الحصول عليها، فعليك قراءة المسألة مرة ثانية. إذا لم تتمكن من فهمها، فعليك أن ترفع يدك وتسأل المعلم.

أليس هذا أعظم ما يمكن أن يسمع؟

لم تكن نصيحة الأطفال ذوي العقلية الثابتة مفيدة تقريباً. نظراً لعدم وجود وصفة للنجاح في العقلية الثابتة، فتميل نصائحهم إلى أن تكون قصيرة وحلوة. «أنا آسف» كانت نصيحة طفل إذ قدَّم تعازيه.

حتى الأطفال يمكنهم تمرير الرسائل التي يتلقونها

درست ماري ماين وكارول جورج الأطفال المعتدى عليهم، المحكوم عليهم من قبل آبائهم الذين عاقبوهم حتى على البكاء أو إثارة الضجيج. غالباً ما لا يفهم الآباء المسيؤون أن بكاء الأطفال هو إشارة على احتياجاتهم، أو أن الأطفال الرضع لا يستطيعون التوقف عن البكاء حين يؤمرون بالتوقف عنه. وبدلاً من ذلك، فإنهم يحكمون على الطفل بأنه غير مطيع أو متعمِّد أو مسيء في البكاء.

شاهد ماين وجورج الأطفال المعتدى عليهم (الذين تتراوح أعمارهم بين سنة وثلاث سنوات) في مكان الرعاية النهارية، ولاحظوا ردود أفعالهم حين شاهدوا الأطفال الآخرين في محنة وبكاء. وغالباً ما كان الأطفال - المعتدى عليهم من قبل ذويهم - غاضبين من الأطفال المنكوبين، بل حاول بعضهم الاعتداء عليهم. فقد تلقوا رسالة من ذويهم مفادها أن الأطفال الذين يبكون يجب أن يحاكموا ويعاقبوا بسبب بكائهم.

غالباً ما نعتقد أن التعسف ينتقل بالوراثة إلى الأبناء فقط إذا كانوا ضحايا الإساءة من قبل ذويهم. لكن هذه الدراسة المذهلة تظهر أن الأطفال يتعلمون الدروس في وقت مبكر ويتصرفون بناءً عليها. كيف كان رد فعل الأطفال غير المعتدى عليهم من قبل آبائهم سابقاً على زميلهم المتعثر بالمناسبة؟ لقد أظهروا التعاطف.

وذهب كثيرٌ منهم إلى الطفل الباكي لمعرفة ما هي مشكلته ومعرفة ما إذا كان بإمكانهم مساعدته.

ألا يساهم الانضباط في التعليم؟

يعتقد كثيرون من الآباء أنه حينما يحكمون على أبنائهم ويعاقبونهم، أنهم يقومون بتعليمهم، كما في قولهم: «سأعلمك درساً لن تنساه أبداً». ماذا يعلِّمون؟ إنَّهم يعلِّمون أطفالهم أنهم إذا خالفوا قواعد أو قيم الوالدين، فسيتم الحكم عليهم ومعاقبتهم. إنَّهم لا يعلمون أطفالهم كيفية التفكير والوصول إلى قرارات أخلاقية وناضجة من تلقاء أنفسهم. ومن المحتمل أنهم لا يعلمون أطفالهم أن قنوات الاتصال مفتوحة بينهم.

جاءت أليسا البالغة من العمر ستة عشر عاماً إلى والدتها وقالت إنها وأصدقاءها يريدون تجربة احتساء الكحول. وهل يمكنها دعوتهم لحضور حفل كوكتيل في البيت؟

في الظاهر، قد يبدو هذا الأمر شائناً. وهو بالضبط ما تعنيه أليسا. كانت هي وأصدقاؤها يذهبون إلى حفلات يحتسى فيها الكحول، لكنهم لم يرغبوا في تجربته في مكان لا يشعرون فيه بالأمان والسيطرة. كما أنهم لا يريدون قيادة السيارة إلى المنزل بعد احتساء الكحول، فأرادوا تجربته في مكان يخضع لإشراف الكبار أولاً، وبإذن من والديهم ثانياً، إذ يمكن لوالديهم القدوم والتقاطهم بعد ذلك. لا يهم ما إذا كان والدا أليسا قالا نعم أم لا. فقد ناقشوا الوضع مناقشة كاملة، مناقشة أكثر إفادة بكثير مما كان سيتبعه من فعل الغضب والصراخ والحكم.

ليس الأمر أن الآباء من ذوي العقلية النامية يتساهلون مع أطفالهم ويدللونهم، على الإطلاق. إنهم يضعون معايير عالية، لكنهم يعلِّمون الأطفال كيفية الوصول إليها. يقولون لا، ولكنها لا، عادلة ومدروسة ومحترمة. وفي المرة

القادمة التي تكون فيها في وضع يسمح لك بالانضباط، اسأل نفسك، ما هي الرسالة التي أرسلها هنا: سأحكم عليك وأعاقبك؟ أم سأساعدك على التفكير والتعلّم؟

العقلية مسألة حياة وموت

يريد جميع الآباء الأفضل لأطفالهم، وهذا أمر طبيعي، ولكن في بعض الأحيان يعرِّض الآباء أطفالَهم للخطر. بصفتي مدير الدراسات الجامعية لقسمي في كولومبيا، رأيت كثيراً من الطلاب الواقعين في المشاكل. إليكم قصة طفلة عظيم كان على وشك ألا تنجح.

ظهرت ساندي في مكتبي في جامعة كولومبيا قبل أسبوع واحد من تخرجها. أرادت تغيير تخصصها إلى علم النفس. وهذا في الأساس طلب غريب، لكنني شعرت بمدى يأسها واستمعت بعناية لقصتها. وحين ألقيت نظرة على سجل علاماتها، وجدته ممتلئاً بـ (A + s) و F. ما الذي يجري؟

لقد أعدَّ الوالدان ابنتهما ساندي للذهاب إلى جامعة هارفارد. وبسبب عقليتهما الثابتة، وضعا هدفاً لتعليم ساندي وهو إثبات قيمتها وكفاءتها (وربما قيمتهما وكفاءتهما) من خلال الحصول على القبول في جامعة هارفارد. فالذهاب إلى هناك بالنسبة إليهما يعني أنها ذكية بالفعل، لا يتعلق الأمر بالعلم، ولا بمتابعة حبها للعلوم. ولا يتعلق الأمر حتى بتقديم منحة كبيرة. المهم هو التسمية. لكنها لم تدخل هارفارد. فأصيبت بالإحباط منذ ذلك الحين.

في بعض الأحيان تنشطت بشكل فعال (A + s)، لكنها في بعض الأحيان لم تفعل (F). كنت أعلم أنه إذا لم أساعدها فلن تتخرج أبداً، وإذا لم

تتخرج فلن تكون قادرة على مواجهة والديها. وإذا لم تستطع مواجهة والديها، فلا أعرف ماذا قد تفعل بنفسها.

فساعدتها بشكل قانوني وتخرجت ساندي، ولكن هذه ليست النقطة الأهم. المأساة حقيقية أن تأخذ طفلاً رائعاً ولامعاً مثل ساندي، وتسحقه بثقل هذه الألقاب.

آمل أن تعلِّمَ هذه القصص كلَّ الآباء الذين «يريدون الأفضل» لأبنائهم الطريقة الصحيحة - من خلال تعزيز اهتماماتهم ونموهم وتعلمهم.

طلب الأفضل بالطريقة الأسوأ

لنلق نظرة عن كثب على رسالة والدي ساندي:

«نحن لا نهتم بك أنت ولا بما تهتمين به أو بما يمكن أن تصبحيه. نحن لا نهتم بالدراسة ولا بالعلم. نحن لن نحبك أو نحترمك إلا إذا ذهبت إلى هارفارد، ولا شيء غير هارفارد».

شعر والدا مارك بنفس الشعور. كان مارك طالباً استثنائياً في الرياضيات، وعندما أنهى دراسته الثانوية، تحمس للذهاب إلى مدرسة ستيفيستانت الثانوية، وهي مدرسة ثانوية خاصة في نيويورك ذات منهج قوي في الرياضيات والعلوم. وفيها يمكنه دراسة الرياضيات على يد أفضل المعلمين ومشاركة أكثر الطلاب اجتهاداً في الرياضيات تحصيلاً وتميزاً في المدينة كلها. وكان لدى ستيفيستانت أيضاً برنامج عمل يسمح له بالحصول على دورات في الرياضيات الجامعية في جامعة كولومبيا بمجرد أن يكون جاهزاً. لكن في اللحظة الأخيرة، لم يسمح له والداه بالالتحاق فيها. لأنهما سمعا أنه من

الصعب أن هارفارد لا تقبل خريجي مدرسة مثل مدرسة ستيفيستانت. لذلك أجبراه على الذهاب إلى مدرسة ثانوية أخرى. لا يهمهما أنه لن يتمكن من متابعة اهتماماته أو تطوير مواهبه أبداً. هناك شيء واحد مهم فقط، وهو يبدأ بحرف الهاء.

«نحن نحبك - على شروطنا».

أنا لا أحكم عليك فقط. أنا أحكم عليك وسأحبك فقط إذا نجحت - وفقاً لشروطي.

لقد درسنا الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ست سنوات حتى سن الجامعة. يشعر ذوو العقلية الثابتة بأن والديهم لن يحبوهم ويحترموهم ما لم يحققوا تطلعاتهم.

يقول طلاب الجامعة:

«غالباً ما أشعر أن والديَّ لن يقدراني إذا لم أكن ناجحاً كما يحلو لهما».

أو: «يقول والداي أنه يمكنني أن أكون أي شيء يعجبني، لكن في أعماقي أشعر أنهما لن يرضيا عليَّ ما لم أحصل على مهنة يعجبان بها».

كان والد جون ماكنرو من هذا النوع. كان حكماً - وكل شيء عنده أبيض أو أسود - وبالضغط. «والداي يضغطان عليَّ. والدي هو رئيسي الوحيد. يبدو كأنه يعيش فقط من أجل مسيرتي المهنية الصغيرة المتنامية، أتذكر أنني أخبرت والدي مرة أنني لا أستمتع باللعبة. وكم وددت لو أقول له: "هل يجب أن تحضر إلى الملعب في كل مباراة؟ هل عليك أن تأتي إلى هذه التمارين أيضاً؟ ألا يمكنك أن تترك تمريناً واحداً منها فقط؟

«حقق ماكنرو لوالده النجاح الذي كان يتوق إليه، لكن ماكنرو لم يستمتع بلحظة واحدة من هذا النجاح. يقول إنه استمتع بنتائج نجاحه - كونه في القمة، وبالتملق وبالمال. ومع ذلك، يقول، «يبدو أن العديد من الرياضيين يحبون حقاً ممارسة رياضتهم. لا أعتقد أنني شعرت بهذه الطريقة في التنس».

أعتقد أنه أحبها في البداية، لأنه يتحدث عن كيف كان مفتوناً في البداية بجميع الطرق المختلفة التي يمكنك من خلالها ضرب الكرة وإنشاء إرسالات جيدة. لكننا لم نعد نسمع عن هذا النوع من الانبهار مرة أخرى.

رأى السيد ماكنرو أن ولده كان جيداً في التنس واستمر في الضغط والحكم والحب الذي يعتمد على نجاح ابنه.

يقدم والد تايغر وودز تبايناً. ليس هناك شك في أن هذا الرجل طموح. ويرى أيضاً أن ابنه هو شخص مختار، وأن الله قد وهبه قدَره، لكنه عزز حب تايغر للجولف ورفعه للتركيز على التطور والتعلّم.

«لو كان تايغر يريد أن يكون سباكا، لما كنت أشعر بالسوء طالما أنه سيصبح عظيما في السباكة. كان الهدف أن يكون شخصاً ناجحاً. إنه شخص رائع». يقول تايغر في المقابل، «لوالديَّ أكبر تأثير في حياتي. لقد علماني أن أعطي نفسي وقتي وموهبتي، والأهم من ذلك كله حبي».

يوضح هذا أنه يمكن أن يكون لديك والدان متضامنان ما زالا يدعمان نمو الطفل، بدلاً من استبداله بضغوطهما وأحكامهما.

واجهت معلمة الكمان الشهيرة دوروثي ديلاي بشكل دائم الضغوط الهائلة والمستمرة من والديها. وهما من نوع الآباء الذين يهتمون بالمواهب والمظاهر والألقاب أكثر من اهتمامهما بتعليم الطفل على المدى الطويل.

أحضر والدان طفلهما البالغ من العمر ثماني سنوات لكي يتعلم العزف على الكمان على يدي ديلاي. على الرغم من تحذيراتها لهما، فقد جعلاه يحفظ كونشرتو الكمان لبيتهوفن. لقد عزف بشكل رائع جداً، لكنه عزف كما لو أنه روبوت خائف. في الواقع، لقد دمرا عزفه فقط لكي يناسب فكرتهما عن الموهبة، ولكي يتباهيا أمام الناس في: «يمكن لطفلي البالغ من العمر ثماني سنوات أن يعزف كونشرتو الكمان لبيتهوفن. ما الذي يمكن أن يفعله ابنك؟»

أمضت ديلاي ساعات لا تحصى مع أمٍّ أصرَّت أن الوقت قد حان لكي يُقبل ابنها في معهد المميزين في المواهب. لكن هل اتبعتْ نصيحة ديلاي؟ لا. حذرتها ديلاي لفترة طويلة أن ابنها لا يملك المؤهلات الكبيرة بما يكفي. وبدلاً من الالتفات إلى نصيحة الخبراء وتعزيز اجتهاد ابنها، رفضت الأم رأي المدربة بذريعة أنه لا يمكن لأي شخص أن يوقف موهبة فذة مثل موهبة ابنها لسبب تافه.

في تناقض حاد اعتادت والدة يورا لي الجلوس بهدوء أثناء تدريب يورا، بعيداً عن التوترات والتداعيات المحمومة لبعض الآباء الآخرين. تبتسم وتطرب لسماعها الموسيقا وتمتع نفسها. ونتيجة لذلك، لم يشعر يورا بالقلق أو انعدام الأمن الذي يعاني منه الأطفال الذين لديهم آباء مفرطون في الحكم.

يقول يورا، «أشعر دائماً بالسعادة عندما أعزف».

المُثل

أليس من الطبيعي أن يحدد الآباء والأمهات الأهداف، وأن يكون لديهم المثل العليا لأطفالهم؟ نعم، ولكن بعض المثل مفيدة وبعضها الآخر لا يفيد.

طلبنا من طلاب الجامعة أن يصفوا المثال الأعلى للطالب الناجح. وطلبنا منهم أن يخبرونا كيف يعتقدون أنهم سيرتقون إلى هذا المستوى المثالي.

وصف الطلاب ذوو العقلية الثابتة مثاليات لا يمكن الارتقاء إليها:

«الطالب الناجح المثالي هو الذي يولد بموهبة فطرية».

«المثال الأعلى هو العبقري، اللائق بدنياً والجيد في الرياضة، ومن يصل إلى هذا المستوى هو من يمتلك القدرة الفطرية».

هل اعتقدوا أنهم يقارنون أنفسهم مع مثالياتهم؟ في الغالب لا. وبدلاً من ذلك، قالوا إن هذه المثل تعطل تفكيرهم، وتجعلهم يماطلون، وتجعلهم يستسلمون، وتجعلهم تحت ضغوط خارجية. لقد أُحبطت معنوياتهم بالمثل العليا التي لا يأملون في الوصول إليها.

وصف الطلاب الذين لديهم عقلية التطور المثل العليا كما يلي:

«الطالب الناجح هو من هدفه الأساسي هو توسيع معرفته وطرق تفكيره واستقصاء العالم. إنه لا يرى الدرجات كغاية في حد ذاتها ولكن كوسيلة لمواصلة المعرفة».

أو: «يُقدر الطالب المثالي المعرفة من أجل مصلحته الخاصة، وكذلك لاستخداماته المفيدة. ولكي يكون من المساهمين في تطور المجتمع ككل».

هل هؤلاء متشابهون مع مثلهم العليا؟ هم يعملون من أجل ذلك.

«أعمل بقدر استطاعتي، مهلاً، إن ذلك يتطلب جهداً».

أو: «اعتقدت لسنوات عديدة أن الدرجات ونتائج الامتحانات هي أهم شيء في حياتي ولكنني أحاول تجاوز ذلك».

كانت مُثلهم العليا مصدر إلهام لهم. عندما يمنح الآباء أطفالهم فكر العقلية الثابتة، يطلبون منهم أن يتناسبوا مع قالب الطفل اللامع والموهوب، وإلا عُدّوا غير جديرين. ليس هناك مجال للخطأ. ولا يوجد مكان لشخصية الأطفال واهتماماتهم الخاصة، وميزاتهم ورغباتهم وقيمهم.

لا يمكنني أن أحسب الأوقات التي قام فيها آباء من ذوي العقلية الثابتة برفع أيديهم وإخباري كيف تمرد أطفالهم عليهم أو كيف تركوا المدرسة.

يصف حاييم جينوت الطفل نيكولاس البالغ سن السابعة عشرة:

في ذهن أبي صورة لابن مثالي. عندما يقارنه بي، يشعر بخيبة أمل عميقة. أنا لا أرقى إلى حلم والدي. منذ الطفولة المبكرة أشعر بخيبة أمله. إنه يحاول إخفاءها، لكنها تخرج بمئات الطرق الصغيرة - في نبرته، وفي كلماته وحتى في صمته. لقد حاول جاهدا أن يجعلني نسخة كربونية من أحلامه. وحينما فشل تخلى عن حلمه. لكن هذا الحلم ترك جرحاً عميقاً فيه، وشعوراً دائما بالفشل.

عندما يساعد الوالدان أطفالهما على بناء مُثُل تنموية، فإنهم يعطونهم شيئاً يمكنهم السعي إليه. إنهم يمنحون أطفالهم أيضاً مساحة متنامية، مساحة للنمو ليصبحوا بشراً كاملين يساهمون في المجتمع بطريقة تثيرهم. نادراً

ما سمعت أحد الوالدين من ذوي العقلية التطورية يقول: «أشعر بخيبة أمل في طفلي». وبدلاً من ذلك، بابتسامة مشرقة، يقولون، «أنا مندهش من هذا الشخص الرائع الذي هو طفلي».

كل ما قلته عن الآباء ينطبق على المعلمين أيضاً. لكن المعلمين لديهم مخاوف إضافية. إنهم يواجهون فئات كبيرة من الطلاب ذوي المهارات المختلفة، والذين لم يشاركوا في تعليمهم في السابق.

ما هي أفضل طريقة لتعليم هؤلاء الطلاب؟

المعلمون (وأولياء الأمور): ما الذي يجعل المعلم (أو الوالد) عظيماً؟

يعتقد كثيرٌ من المربين أن خفض معاييرهم سيعطي الطلاب تجارب ناجحة، ويعزز احترامهم لذواتهم ويرفع من إنجازاتهم. يأتي هذا الاعتقاد من فلسفة الإفراط في تقييم ذكاء الطلاب. حسناً، هذا لا ينجح. لأن خفض المعايير يساعد فقط الطلاب من ذوي التعليم الضعيف الذين يشعرون بأنهم يستحقون العمل السهل والثناء الفخم.

قامت شيلا شوارتز لمدة خمسة وثلاثين عاماً بتدريس معلمي اللغة الإنجليزية الطموحين. حاولت وضع معايير عالية، ولا سيَّما أنهم ينقلون معرفتهم إلى أجيال متعددة من الأطفال. لكنهم أصبحوا ساخطين منها. تقول:

«جاءتني طالبة، كانت كتابتها مليئة بالأخطاء النحوية والأخطاء الإملائية، ودخلت إلى مكتبي مع زوجها الضابط في الأكاديمية العسكرية الأمريكية - ويست بوينت - في زيه الرسمي وصدره المغطى بالشرائط والأوسمة. لماذا

جاءت بهذه الوساطة؟ لأن مشاعرها تضررت بسبب إصراري على الكتابة الإملائية الصحيحة».

طُلب من طالب آخر تلخيص موضوع «قتل الطائر المحاكي»[1]، من رواية هاربر لي عن محامٍ جنوبي يحارب التحامل (دون جدوى) ولم ينجح في الدفاع عن رجل أسود متهم بالقتل.

أصر الطالب على أن فكرة الموضوع هي أن: «كل الناس لطفاء في الأساس». عندما شكَّكتْ شوارتز في هذا الاستنتاج، غادر الطالب القاعة وقدم شكوى إلى عميد الكلية. فتم تأنيب شوارتز لاتخاذها معايير عالية جداً.

تتساءل شوارتز، لماذا يجب تكريس المعايير المنخفضة لهؤلاء المعلمين المستقبليين الذين سيربون ويلبون احتياجات الأطفال الذين سيقومون بتدريسهم يوماً ما؟

من ناحية أخرى، فإن مجرد رفع المعايير في مدارسنا، دون إعطاء الطلاب الوسائل للوصول إليها، هو وصفة كارثية، لأنها تدفع الطلاب غير المستعدين أو الذين لديهم دوافع سيئة إلى الفشل والخروج من المدرسة.

---

(١) (أن تقتل عصفوراً محاكياً أو أن تقتل طائرًا بريئًا، وترجمت أيضًا إلى «لا تقتل عصفوراً ساخراً» (بالإنجليزية : To Kill a Mockingbird) رواية للكاتبة الأمريكية هاربر لي، نشرت عام ١٩٦٠ وفازت بالبوليتزر. حققت نجاحاً سريعاً وأصبحت علامة في الأدب الأمريكي الحديث. الرواية مبنية على حياة الكاتبة ومشاهداتها وعلاقاتها بالعائلة والجيران. وأيضاً على حادثة وقعت بالقرب من بلدتها عام ١٩٣٦ حينما كانت في العاشرة من العمر.
يُحسب للرواية فكاهتها ودفئها، رغم تعاملها مع مواضيع جادة مثل المحاكمات الجنائية والتفرقة العنصرية. المترجم).

هل هناك طريقة لوضع معايير عالية وجعل الطلاب يصلون إليها؟

في الفصل الثالث، رأينا في عمل فالكو رينبورج أن المعلمين ذوي العقلية التطورية رفعوا العديد من الطلاب أصحاب الإنجازات المنخفضة إلى النطاق عالي الإنجاز. لقد رأينا في تعليم خايمي إسكالانتي الذي يركز على التطور أن طلاب المدارس الثانوية داخل المدينة يمكن أن يتعلموا حساب التفاضل والتكامل في الجامعات، وفي تعليم مارفا كولينز الذي يركز على التطور يمكن لأطفال المدارس في المدينة قراءة شكسبير. في هذا الفصل، سنرى المزيد. سنرى كيف يُطلق التعليم الموجه عقولَ الأطفال نحو التطور.

سأركز على ثلاثة معلمين رائعين، اثنان يعملان مع الطلاب الذين يعتبرون «بحاجة إلى رعاية خاصة» والثالث الذي عمل مع الطلاب الذين يعتبرون متميزين وموهوبين. ما المشترك بين هؤلاء المعلمين العظماء؟

المعلمون العظماء

يؤمن المعلمون العظماء بضرورة تطوير الفكر والمواهب، وهم مفتونون بعملية التعلّم.

علمت مارفا كولينز أطفال شيكاغو الذين حوكموا قضائياً ونبذوا. بالنسبة لمعظم الناس، كان الصف هو الملاذ الأخير لمعظم هؤلاء الأطفال. منهم صبي دخل وخرج وبدل ثلاث عشرة مدرسة خلال أربع سنوات فقط. وطعن أحدُهم الأطفال بأقلام الرصاص في مركز للصحة العقلية فطرد منه. أما سيزيل وهو طفل يبلغ من العمر ثماني سنوات فقد انتزع الشفرة من مبراة قلم الرصاص، ومزق بها معاطف زملائه وقبعاتهم وقفازاتهم وأوشحتهم. واعتاد أحدهم أن يهدد بقتل نفسه بين جملة وأخرى. كما ضرب أحدهم طالباً آخر بالمطرقة في أول يوم له في المدرسة.

لم يحصل هؤلاء الأطفال على تعليم وافر في المدرسة، ويقولون جميعاً أن الخطأ خطؤهم كلياً باستثناء كولينز التي تختلف بالرأي مع الجميع.

بعد مضي أول ساعة لها في الصف قام أحد الطلاب الأشقياء واسمه مورلي سيفر ببذل قصارى جهده لجعل أحد الأطفال يقول إن المدرسة لا تعجبه، وإن: «الوضع صعب جداً هنا، ولا يوجد استراحات ولا صالة لممارسة الألعاب الرياضية، ويشغِّلونك طوال اليوم، ولديك أربعون دقيقة فقط لتناول طعام الغداء. لماذا إذن قد تعجبك هذه المدرسة؟ هذا صعب جداً».

لكن الطالب أجابه: «أنا أحب المدرسة لكل هذه الأسباب، ولأنها تجعل عقلك أكبر».

أجرى كاتب صحيفة «شيكاغو صن تايمز»، زاي سميث، مقابلة مع أحد هؤلاء الأطفال: قال الطفل: «نحن نقوم بالأشياء الصعبة هنا. فهم يملؤون عقلك».

بينما تستعرض كولينز كيف بدأت، تقول: «لطالما فُتنتُ بالتعلّم وبعملية اكتشاف كل شيء جديد، وكم غمرتني السعادة وأثارتني مشاركة الاكتشافات التي... اكتشفها الطلاب».

اعتادت في اليوم الأول من المدرسة أن تَعِدَ طلابها - جميع الطلاب - بأن يتعلموا. وهذا ما يشبه إبرام عقد معهم.

«أعرف أن معظمكم لا يستطيع تهجئة اسمه. أنتم لا تعرفون الأحرف الأبجدية، ولا تعرفون كيف تقرؤون، ولا تعرفون الأسماء المختصرة أو كيف تقسم إلى مقاطع صوتية. أعدكم أنكم سوف تعلمون كل هذه الأمور. أعلم أنه لم يفشل أي طالب منكم قطُّ، قد تكون المدرسة من فشلكم. حسناً،

وداعاً للفشل يا أطفال. أهلا بكم في طريق النجاح. سوف تقرؤون الكتب الورقية هنا وتفهمون ما تقرؤونه. ستكتبون كل يوم ولكن يجب عليكم مساعدتي لكي أستطيع مساعدتكم. إذا لم تعطوني أي جهد، فلا تتوقعوا مني أي تعليم. النجاح لا يأتي إليكم، يجب أن تسعوا إليه».

كان فرحها بتعليم طلابها هائلاً. وبينما تحولوا من أطفال وصلوا «بوجوه قاسية وعيون زجاجية» إلى أطفال شرعوا في الحماس، قالت لهم: «لا أعرف ما الذي خططه القديس بطرس لي، لكنكم أيها الأطفال منحتموني جنتي على الأرض».

يعلم رافي إيسكويث طلاب الصف الثاني في لوس أنجلوس القادمين من المناطق الفقيرة الموبوءة بالجريمة. إذ يعيش العديد منهم مع من يعانون مشاكل المخدرات والكحول والمشاكل العاطفية. وفي كل يوم يخبر طلابه أنه ليس أكثر ذكاءً منهم - بل أكثر خبرة. إنه يجعلهم يرون باستمرار مدى تطورهم العقلي وكيف تصبح المهام الصعبة أسهل فأسهل بسبب نشاطهم وانضباطهم.

على عكس مدرسة كولينز أو مدرسة ايسكويث، فإن مدرسة جوليارد للموسيقا تقبل فقط الطلاب الأكثر موهبة في العالم.

قد تعتقد أن الفكرة هي أنك موهوب تماماً، إذنْ فلنبدأ الآن في التعلّم. ولكن إذا كان هناك عائق ما، فإن فكرة الموهبة والعبقرية تلوح لنا من بعيد.

في الواقع، استبعد العديد من المعلمين الطلاب الذين لا يزعجونهم عقلياً. باستثناء دوروثي ديلاي، مدرس الكمان العجيب في إسحاق بيرلمان، ميدوري، وسارة تشانغ.

كان زوج ديلاي يضايقها دائماً حول اعتقادها «الغرب الأوسطي» بأن كل شيء ممكن. واعتاد أن يقول لها: «هذه هي البراري فارغة أمامك، هيا لنقم ببناء مدينة فيها».

لهذا السبب بالضبط أحبت التدريس. بالنسبة لها، كان التدريس يتعلق بمشاهدة أمر ينمو أمام عينيها. والتحدي هو معرفة كيفية تحقيق هذا الإنجاز. إذا لم يعزف الطلاب في تناغم، فذلك لأنهم لم يتعلموا كيف يعزفون.

أما معلمها وزميلها إيفان جاليمان، فاعتاد أن يقول لها: «أوه، ليس لديه أذن موسيقية. لا تضيعي وقتك معه». لكنها تصر على تجربة طرق مختلفة لتصويب الحالة. تسأل نفسها: (كيف يمكنني القيام بذلك؟) الجواب: عادة ما تجد طريقة مناسبة.

نظراً لأن المزيد والمزيد من الطلاب يريدون جزءاً من هذه العقلية، وحيث أنها «ضيعت» المزيد من وقتها على هذه الجهود، حاولت جالاميان إقناع رئيس جوليارد بطردها.

من الطريف أن كل من ديلاي وجالاميان يقدران المواهب، لكن جالاميان يعتقد أن الموهبة فطرية وديلاي تعتقد أنها كفاءة يمكن إيجادها.

«أعتقد أنه من السهل جداً على المعلم أن يقول: «إن هذا الطفل لم يولد موهوبا، لذلك لن أضيع وقتي معه». ويخفي العديد من المعلمين افتقارهم إلى الكفاءة وراء هذا التصريح.

أعطت ديلاي كل ما لديها لجميع طلابها. كان إسحاق بيرلمان طالبها وكذلك زوجته توبي التي تقول إن عدداً قليلاً جداً من المعلمين ربما حصلوا طوال حياتهم على جزء بسيط مما حصل عليه إسحاق بيرلمان.

«لقد حصل على كل شيء، لكنني لا أعتقد أنها أعطته أكثر مما أعطتني... وأعتقد أنني مجرد واحدة من بين العديد من هؤلاء الأشخاص».

بمجرد سؤال ديلاي، عن طالبة أخرى، لماذا أعطت الكثير من الوقت لتلميذة لم تبشر يوماً بوعود كبيرة. «أعتقد أن لديها شيئاً مميزاً في شخصيتها. هناك نوع من الكرامة». وإذا تمكنت ديلاي من جعلها تعزف جيداً، ستكون تلك الطالبة عازفة كمان مميزة جداً.

معايير عالية وبيئة حاضنة

يضع المعلمون الكبار معايير عالية لجميع طلابهم، وليس فقط للطلاب الذين يحققون المعايير بالفعل. وضعت مارفا كولينز معايير عالية للغاية، منذ البداية. قدمت الكلمات والمفاهيم التي كانت في البداية أعلى بكثير مما يمكن لطلابها فهمه. ومع ذلك، فقد أرست في اليوم الأول جواً من المودة والقلق الحقيقيين حين وعدت الطلاب بأن ينتجوا وقد قالت لطالب عندها رفض محاولة العمل: «سأحبك وأنا أحبك بالفعل، وسوف أحبك حتى حينما لا تحب نفسك».

هل يجب على المعلمين أن يحبوا جميع طلابهم؟ لا، ولكن عليهم الاهتمام بكل طالب.

يخلق المعلمون ذوو العقلية الثابتة جواً من المحاكمات. ينظر هؤلاء المعلمون إلى أداء الطلاب في البداية ويقررون من الطالب الذكي ومن الغبي. ثم يتخلون عن «الأغبياء» ويقولون: «إنهم ليسوا مسؤوليتي». لا يؤمن هؤلاء المعلمون بالتحسين، لذلك لا يحاولون تحسين شيء.

تذكُر المعلمين ذوي العقلية الثابتة في الفصل الثالث الذين قالوا: «وفقاً لتجربتي، يظل إنجاز الطلاب في الغالب ثابتاً على مدار العام». و«بصفتي معلماً، ليس لدي أي تأثير على القدرة الفكرية للطلاب».

هذه هي طريقة عمل الصور النمطية. تخبر الصور النمطية للمدرسين أي المجموعات تحمل الأمل وأي المجموعات ليست مشرقة بالأمل. لذا يدعي المعلمون الذين لديهم عقلية ثابتة أنهم يعرفون الطلاب الذين يجب أن يستسلموا لليأس حتى قبل أن يلتقوهم.

المزيد عن المعايير العالية والبيئة الحاضنة

حينما دَرَّسَ بنيامين بلوم مئة وعشرين عازف بيانو من المستوى العالمي، ونحاتين، وسباحين، ولاعبي تنس، ورياضيين، وأطباء أعصاب باحثين، وجد شيئاً مميزاً. بالنسبة لمعظمهم، كان مدرسوهم دافئين بشكل منقطع النظير ومقبولين جداً، وهذا لا يعني أنهم وضعوا لهم معايير منخفضة، لا، على الإطلاق، لكنهم خلقوا معهم جواً من الثقة، وليس جواً تسوده المحاكمات والإقصاءات.

كانوا يقولون لهم: «سأعلمك»، وليس «سأحكم على موهبتك».

عندما تنظر إلى ما طلبت كولينز وإيسبيث من طلابها - جميع طلابها - ستجد أن الأمر صادم تقريباً.

عندما وسعت كولينز مدرستها لتشمل الأطفال الصغار، طلبت من كل طفل في الرابعة من العمر بدأ الدراسة في أيلول أن يكون قادراً على القراءة بحلول عيد الميلاد. وفعلوها جميعاً.

استخدم الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ثلاث وأربع سنوات كتاباً للمفردات بعنوان المفردات لطالب المدرسة الثانوية.

وهكذا استطاع الأطفال في السابعة من العمر القراءة في صحيفة وول ستريت جورنال. أما بالنسبة للأطفال الأكبر سناً فقد أدت مناقشة «جمهورية أفلاطون» معهم إلى مناقشات حول ديمقراطية دي توكفيل[1] في أمريكا ومزرعة أورويل للحيوانات ومكيافيلي ومجلس مدينة شيكاغو. كما تضمنت قائمة قراءات أطفال المدرسة المتأخرين الأعمال الكاملة لمسرحيات أنطون تشيخوف، والفيزياء من خلال التجارب العملية، وحكايات كانتربري. أوه، ودائماً شكسبير. وتقول حتى الأولاد الذين قلعوا أسنانهم بالمشابك، أحبوا شكسبير وتوسلوا دائماً للحصول على المزيد من كتاباته.

ومع ذلك حافظت كولينز على جو من الرعاية الحميمية. رعاية صارمة ومنضبطة للغاية، لكنها محبوبة. أدركت أن طلابها قادمون من قبل معلمين اقتصر عملهم على (مهنة) إخبارهم ما هي أخطاؤهم فقط، وسرعان ما أعلنت التزامها الكامل بهم كطلاب وكبشر.

يتفجع إيسكويث على تخفيض المعايير. وقد أخبرنا مؤخراً أن مدرسته احتفلت بدرجات القراءة التي كانت أقل بعشرين نقطة تحت المعدل الوطني. لماذا!؟ لأنهم ارتفعوا بنقطة أو نقطتين عن معدلهم في العام السابق.

يقول: «من المهم، ربما، أن تبحث عن الخير مهما كان قليلاً، وأن تكون متفائلاً، أما الوهم فهو ليس الحل. أولئك الذين يحتفلون بالفشل لن يسمح

---

(١) (ألكسيس - شارل - هنري كلِرل دي توكفيل (بالفرنسية: Alexis-Charles-Henri Clérel de Tocqueville) (١٨٠٥ -١٨٥٩) كان مفكراً سياسياً فرنسياً ومؤرخاً اشتهر بكتابه «الديمقراطية في أمريكا» (ظهر في مجلدين: ١٨٣٥ و١٨٤٠) و«النظام القديم والثورة» (١٨٥٦). في كلا العملين استكشف تأثير تصاعد المساواة في الظروف الاجتماعية على الفرد والدولة في المجتمعات الغربية - المترجم).

لهم بالوجود هنا لمساعدة طلاب اليوم على الاحتفال بوظائفهم وهم يشوون البرجر. يجب أن يوجد فقط من يعلم الأطفال ممن يجلس في الصفوف الخلفية، ويضع لهم خطة هجوم لمساعدتهم على اللحاق بالركب».

يتقن جميع طلاب صفه الخامس القراءة في قائمة تتضمن «الفئران والرجال»، و«ابن البلد»، و«سقط قلبي»، و«نادي جوي لوك»، و«مذكرات آن فرانك»، و«لقتل الطائر المحاكي»، و«السلام المنفصل».

يجتاز كل واحد من طلابه في الصف السادس نهائيات الجبر الذي يتجاوز فيه مستوى معظم طلاب الصف الثامن والتاسع. ولكن مرة أخرى، يتم تحقيق كل شيء في بيئة من المودة والالتزام الشخصي العميق لكل طالب.

يصف كتاب «التحدي والرعاية» منهج ديلاي أيضاً.

أحد طلابها السابقين يقول: «هذا جزء من عبقرية الآنسة ديلاي لوضع الأشخاص في الإطار الذهني؛ إذ يمكنهم بذل قصارى جهدهم. وهناك عدد قليل جداً من المعلمين يستطيعون الوصول بك إلى أقصى درجات مقدرتك. والآنسة ديلاي لديها تلك الهبة. إنها تتحداك في نفس الوقت الذي تشعرك فيه بأنك عبقري بالفطرة».

العمل الشاق والمزيد من العمل الشاق

لكن هل التحدي والحب كافيان؟ ليس تماماً.

يُعلِّم جميع المعلمين العظماء الطلاب كيفية الوصول إلى المعايير العالية.

لم يسلم كولينز وايسكويث لطلابها قائمة القراءة ثم تمنَّيا لهم رحلة سعيدة. لقد قرأ طلاب كولينز وناقشوا كل سطر من مسرحية ماكبث داخل

غرفة الصف. وتم ذلك بعد أن قضى ايسكويث ساعات طويلة في التخطيط للمواد التي سيتلوها في غرفة الصف:

«أنا أعرف أنَّه يمكن لأي طفل في هذا الصف أن يتعامل مع أصعب الفقرات تحدياً له، وأخطط بعناية فائقة للفقرة التي سيقرؤها كل طفل خجول يبدأ رحلته كقارئ جيد. ولا أترك أي شيء للمصادفة. صحيحٌ أنَّ الموضوع يحتاج إلى طاقة هائلة، ولكن أن تجد في غرفة ذات عقول شابة من يتشبث بكل كلمة من كتاب كلاسيكي ويتوسل للحصول على المزيد منه إذا توقفت عن القراءة؛ هو أمر يجعل كل هذا التخطيط يستحق فعلا كل الاهتمام والعناء».

ماذا يعلِّمون الطلاب في المنهج؟ يعلمونهم كيف يحبون التعلّم. ولكي يتعلموا ويفكروا في نهاية المطاف من أجل أنفسهم. وأن يعملوا كيف يتم العمل الجاد على الأساسيات.

غالباً ما يكون درس ايسكويث قبل دوام المدرسة، وبعده، وفي العطلات المدرسية مكرساً لإتقان أساسيات اللغة الإنجليزية والرياضيات، خاصة حين تصبح الدراسة أكثر صعوبة. ولكن الشعار يبقى: «لا توجد طرق مختصرة».

تردد كولينز هذه الفكرة وهي تخبر طلابها: «لا يوجد سحر هنا. السيدة كولينز ليست صانعة معجزات. أنا لا أمشي على الماء، ولا أشطر البحر إلى نصفين. أنا فقط أحب الأطفال وأعمل بجد أكثر من العديد من الناس، وأنتم مثلي أيضاً».

توقعت ديلاي أشياء كثيرة من طلابها، لكنها تقوم أيضاً بتوجيههم. ولا سيَّما أولئك الذين يخافون من فكرة الهبة الفطرية التي تجعلهم متقوقعين في إطار العقلية الثابتة وهؤلاء يشكلون نسبة كبيرة جداً من الطلاب. لكن ديلاي تشرح لهم وتفهمهم ماذا تعني المواهب بكل بساطة.

كان أحد الطلاب على يقين من أنه من المستحيل أن يعزف أية قطعة موسيقية بالسرعة التي يعزف بها إسحاق بيرلمان. لذلك لم تسمح له برؤية المسرِّع حتى صار يعزف بالسرعة المطلوبة.

«أعلم بالتأكيد أنه لو كان يتعامل مع جهاز التسريع، عندما اقترب من هذه السرعة التي وضعها لنفسه، لما تمكن من القيام بالعزف بسرعة مثل إسحاق بيرلمان، وكان الطالب سيتوقف عن المحاولة فوراً».

تم تخويف طالب آخر من النغمة الجميلة التي أداها أحد عازفي الكمان الموهوبين. «كنا نعمل على نغمتي، وعزفت تلك النغمة التي اعتدتها، فأوقفتني الآنسة ديلاي وقالت»، الآن هذا صوت جميل. «ثم شرحت لي كيف نعزف البداية الرائعة لتلك المقطوعة الموسيقية وكيف يجب أن يكون وسطها وكيف يجب أن تنتهي لكي تقود المقطوعة الموسيقية التي تليها مباشرة». ثم فكَّر وقال: «واو! إذا كان بإمكاني عزفها هناك، يمكنني عزفها في كل مكان». فجأة أصبح النغم الجميل لبيرلمان منطقياً ولم يكن مجرد مفهوم عاطفي.

عندما لا يعرف بعض الطلاب كيفية القيام بعمل ما يجيده غيرهم، تظهر أمامهم هوة من المستحيل ردمها. لذلك يحاول بعض المربين طمأنة طلابهم بأنهم بخير كما هم. في حين يخبر المعلمون من ذوي عقلية التطور الحقيقة لطلابهم ثم يعطونهم الأدوات اللازمة لردم هذه الهوة.

كما قالت مارفا كولينز لصبي كان يتحرك كثيراً في الصف، «أنت طالب في الصف السادس ودرجة قراءتك هي ١,١. أنا لا أخفي علاماتك في الملف، بل سأخبرك بها كلها حتى تعرف ما عليك القيام به. والآن أعلن انتهاء أيام تهريجك». ثم بدأ العمل.

الطلاب المهمِلون

ماذا عن الطلاب الذين لا يرغبون بالعمل، والذين لا يهتمون بالتعلّم؟

فيما يلي قصة مختصرة من التفاعل بين كولينز وغاري، وهو طالب رفض العمل، ومزق دفتر واجباته المنزلية، ورفض المشاركة في الصف.

دعونا نشاهد كيف تحاول كولينز حمله إلى الصعود إلى السبورة للقيام بحل بعض المسائل:

كولينز : عزيزي، ماذا ستفعل؟ هل ستقوم بأمر جيد أم ستصبح مهملاً؟

غاري : لن أقوم بأي عمل.

كولينز : لن أتخلى عنك. لن أدعك تتخلى عن نفسك. إذا جلست هناك متكئاً على ذلك الجدار طوال اليوم، فسوف ينتهي بك الأمر إلى الاتكاء على أي شيء آخر أو على أي شخص آخر طوال حياتك. وكل ذلك الذكاء المعبأ داخلك سوف يذهب سدى.

هنا وافق غاري على الذهاب إلى السبورة، وهناك رفض العمل على حل المسألة. انتظرت السيدة كولينز قليلاً ثم قالت:

«إذا كنت لا ترغب في المشاركة، اذهب إلى الهاتف واتصل بوالدتك، وقل لها: أمي، في هذه المدرسة علينا أن نتعلم، وتقول السيدة كولينز إنني لا أستطيع أن أخدعها، لذا هل ستأتين وتصحبينني من فضلك».

بدأ غاري الكتابة. وفي نهاية المطاف، أصبح غاري مشاركاً متحمساً وكاتباً نشيطاً. وفي وقت لاحق من ذلك العام، كان الطلاب يناقشون قصة ماكبث وكيف قاده تفكيره الخاطئ إلى ارتكاب جريمة القتل.

نادى غاري من بعيد: «الأمر يشبه نوعاً ما مقولة سقراط، أليس كذلك يا آنسة كولينز؟ كان ينبغي أن يعرف ماكبث[1] أن التفكير المستقيم يؤدي إلى العيش المستقيم». وكان قد كتب في إحدى الواجبات المنزلية الدراسية: «سومنوس، يا إله النوم، نتوسل إليك إيقاظنا إذا نمنا، فإن الجهل يسيطر على هذا العالم، وليس لدينا وقت طويل قبل أن يقوم الجهل بانقلاب يكتسح فيه هذا العالم».

عندما يصدر المعلمون الأحكام المسبقة على الطلاب سيقومون بتحطيم المعلمين بعدم محاولتهم العمل والنشاط. ولكن عندما يفهم الطلاب أن المدرسة مخصصة لهم وهي وسيلة لتنمية عقولهم فإنهم لن يصروا على تخريب أنفسهم. وفي عملي، رأيت أشخاصاً أقوياء يذرفون الدموع بعد إدراكهم أنهم يستطيعون فعلاً أن يصبحوا أكثر ذكاءً.

من الشائع أن يعود الطلاب إلى المدرسة ويتبعوا جواً من اللامبالاة، لكننا نخطئ إذا اعتقدنا أن أي طالب يمكن أن يتوقف عن الاهتمام.

المعلمون المهتمون بالتطور: من هم هؤلاء الناس؟

كيف يستطيع المعلمون ذوو عقلية التطور أن يضحُّوا فيكرسون ساعات لا تحصى لإصلاح أوضاع أسوأ الطلاب؟ هل هم مجرد قديسين؟ هل من المعقول أن نتوقع أن يصبح الجميع قديسين؟ الجواب هم لا يضحُّون تماماً. بل يحبون التعلّم. والتعليم طريقة رائعة للتعلُّم. تعلَّم كل شيء عن الناس وكيف يتميزون، ويطبقون ما يدرسونه على أنفسهم وعلى الحياة.

---

(١) مكبث (بالإنجليزية: Macbeth) هي مسرحية شعرية تراجيدية للمسرحي الإنكليزي ويليام شكسبير عن القائد الإسكتلندي مكبث الذي يغتال ملكه دنكن ليجلس على عرش إسكتلندا مكانه. المترجم).

غالباً ما يعتبر المعلمون أصحاب العقلية الثابتة أنفسهم كمنتجات نهائية، ويقتصر دورهم ببساطة على نقل معرفتهم إلى طلابهم. لكن أليس هذا ما يدعو إلى الملل عاما بعد عام؟ تقف أمام حشد آخر من الوجوه وتنقل لها ما نقلته لغيرها قبل عام. هذا صعب جداً.

كان سيمور ساراسون أستاذاً لي عندما كنت في طالبة في الدراسات العليا. لقد كان مربياً رائعاً، وكان دائماً يخبرنا أن نشكك في الفرضيات. ويقول: «هناك فرضية تقول إن المدارس هي مؤسسات مخصصة لتعليم الطلاب. حسناً، لماذا ليست بنفس الوقت مؤسسات لتعليم المعلمين؟»

لم أنسَ ذلك قط. في جميع مراحل تدريسي، أفكر فيما أجده رائعاً وما أرغب في معرفة المزيد عنه. أستخدم تعليمي لكي أرتقي، وهذا يجعلني، حتى بعد كل هذه السنوات، مدرِّسةً جديدةً ومتلهفةً.

إحدى المرشدات الأوائل لمارفا كولينز علمتها الشيء نفسه -قبل كل شيء - أنَّ المعلم الجيد هو الذي يستمر في التعلّم مع طلابه. وأخبرت طلابها بذلك مباشرة: «في بعض الأحيان لا أحب الكبار الآخرين كثيراً لأنهم يعتقدون أنهم يعرفون كل شيء. أما أنا فلا أعرف كل شيء. لذلك يجب أن أتعلم طوال الوقت».

قيل إن دوروثي ديلاي كانت معلمة استثنائية لأنها لم تكن تتمتع بالتدريس. بقدر تمتعها بالتعلّم. لذا، هل يولد المعلمون عظماء أم يُصنَّعون؟ هل يمكن لأي شخص أن يكون كولينز أو إيسكويث أو ديلاي؟

يبدأ الأمر بعقلية التطور - بك نفسك وبالأطفال.

ليس الأمر مجرد كلام أنه يمكن تعليم جميع الأطفال، ولكن الفكرة تتجلى في رغبة المعلم العميقة للوصول إلى ذهن كل طفل وإيقاد الشعلة فيه.

يخبرنا مايكل لويس، في نيويورك تايمز، عن مدرب قام بذلك من أجله:

«لدي طَعْمٌ جديد... شيء إضافي... ولم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لمعرفة كيف ستكون حياتي أفضل لو طبّقت هذا الحماس الجديد الذي اكتسبته من ملعب البيسبول حول كل شيء في الحياة أيضاً. بدأ الأمر كما لو أن مدرب البيسبول قد تغلغل في داخلي، ووجد مفتاحاً صدئاً ووضع عليه إشارة «قيد التشغيل» ثم أعطاني إياه».

المدربون هم معلمون أيضاً، لكن هنا، نجاحات الطلاب وإخفاقاتهم تُؤدَّي أمام الحشود، وتُنشر في الصحف، وتؤرَّخ مكتوبة في الدفاتر والسجلات. أعمالهم تعتمد على منتجي الفائزين. دعونا نُلْقِ نظرة عن كثب على ثلاثة مدربين أسطوريين لرؤية عقولهم في العمل.

المدربون: الفوز من خلال العقلية

يضحك كل من يعرفني جيداً عندما أقول إن شخصاً ما معقد. «ما رأيك في فلان؟» «إنه معقد». عادة لا تكون عبارة مجاملة. هذا يعني إن فلانة مثلاً قد تملك القدرة على الجاذبية الكبيرة والدفء والسخاء، ولكن هناك بركان خفي من الأنا فيها لا تدرك متى قد ينفجر. ومن ثَمَّ لا تعرف متى تستطيع الوثوق بها.

إن العقلية الثابتة تجعل الناس معقدين وقلقين بشأن سماتهم الثابتة وتخلق الحاجة إلى توثيق هذه السمات، وأحياناً يكون ذلك على حسابك. أي أنت من يدفعها لإصدار الحكم عليك.

بوبي نايت، مدرب كرة السلة الجامعية الشهير والمثير للجدل شخص معقد. قد يبدو لطيفاً أحياناً بشكل لا يصدق. ذات مرة فقد فرصة مهمة ومربحة ليكون مذيعاً رياضياً، وسبب فقدانه غير المباشر هو انشغاله بلاعب سابق لديه تعرض لحادث مروِّع فهرُع نايت ووقف إلى جانبه وتابعه أثناء محنته فذهبت منه الفرصة.

وهو رجل شهم جداً. تجلى ذلك مرةً بعد أن حصل فريق كرة السلة الذي يدربه على الميدالية الذهبية الأولمبية، وقتذاك أصرَّ بوبي نايت على تكريم الفريق أولاً وقبل كل شيء المدرب هنري إيبا. الذي لم يحظ من قبل بأي تكريم لمنجزاته الأولمبية وبأية طريقة، وهذه تعتبر لفتة مشرفة أراد نايت من خلالها التعويض لجهود المدرب إيبا، وعمد أيضاً إلى دفع رجال الفريق لحمل المدرب إيبا والركض به حول الملعب وهو على أكتافهم.

اهتم نايت بشكل كبير بالسجلات الأكاديمية للاعبيه. وأرادهم أن يحصلوا على تعليمهم الأكاديمي دون أي تأخير، فاتبع قاعدة ثابتة بوقوفه ضد إهمال اللاعبين المحاضرات أو تأجيلها أو عدم تعويضها. وفي الوقت نفسه قد يكون قاسياً عليهم أيضاً، وهذه القسوة جاءت من العقلية الثابتة.

يخبرنا جون فاينشتاين، مؤلف كتاب «موسم على الحافة»، وهو كتاب عن نايت وفريقه:

« نايت رجل غير قادر على قبول الخسارة. إنه يعتبر كل هزيمة للفريق هزيمة شخصية له؛ كيف يخسر فريقه، فريق اختاره ودربه! فالخسارة

مهما كان مستواها تدمره، ولا سيَّما إذا كانت بسبب التدريب لأن التدريب هو الذي أعطاه سمعته، وجعله مميزاً». وأي خسارة للفريق يفهمها فشلاً شخصياً له، وتطمس هويته. لذلك بما أنه مدربك - فإن انتصاراتك وخسائرك تقيِّمه - إنه قاض بلا رحمة. من هنا جاء تحقيره غير المعقول للاعبين الذين يخذلونه.

يكتب فآينشتاين في المجلة: «رأى نايت اللاعب ذا الإمكانات الهائلة «توماس» وهو من يسميه المدربون «جسم المليون دولار». لقد كان ضخماً وقوياً، وسريعا أيضاً، ويمكنه تسديد الكرة باليدين اليسرى واليمنى على حد سواء. لم يستطع نايت التعايش مع فكرة أن توماس وجسمه الذي تبلغ تكلفته مليون دولار لم يحقق النجاح للفريق: «أنت تعرف من أنت يا داريل؟ أنت أسوأ شخص رأيته في حياتي يلعب كرة السلة.

أنت أسوأ عورة على الإطلاق. لديك قدرة أكثر من ٩٥% من اللاعبين الذين نمتلكهم هنا ولكنك عورة من أعلى رأسك إلى أسفل قدميك. عورة. هذا تقديري لك بعد ثلاث سنوات من عملك في هذه الجامعة».

لإثبات رأيه وضع نايت ذات مرة فوطة نسائية في خزانة توماس. وكان توماس رجلاً حساساً جداً. لكنه انصاع مؤقتاً لنصيحة مساعد المدرب له: «عندما يصمك بالأحمق، لا تصغ إليه. ولكن عندما يبدأ بإخبارك لماذا أنت أحمق، استمع. بهذه الطريقة، ستتحسن». وفي النهاية لم يستطع توماس الصمود، فسمع كل شيء، وبعد الخطبة، انهار في ملعب كرة السلة. فسقط حكم الفأس على باقي اللاعبين.

غالباً ما لم يكن نايت يسمح للاعبين المذنبين بالعودة إلى الوطن برفقة بقية الفريق. لأنهم برأيه لا يستحقون المعاملة باحترام.

ذات مرة، بعد أن وصل فريقه إلى الدور نصف النهائي من البطولة المحلية (ولكن ليس البطولة الوطنية)، سُئل من قبل صحفي عن الشيء الذي يفضله في الفريق. أجاب نايت: «ما أحبه أكثر في هذا الفريق في الوقت الحالي هو حقيقة أنه لا بد لي من مشاهدته وهو يلعب مرة أخرى».

قد يتمكن بعض اللاعبين من التعامل معه بشكل أفضل، مثل ستيف الفورد، الذي تركه واتجه للعمل في مهنة حرفية، جاء ستيف إلى جامعة إنديانا بأهداف واضحة أخذها بعين الاعتبار وكان قادراً على الحفاظ على تركيز قوي وعلى تطوير مميز لأدائه في معظم الوقت. واستطاع أيضاً الإنصات لحكمة نايت واستخدامها، لكنه تجاهل في معظم الأحيان العبارات الفاحشة أو المهينة من التوبيخات. وفي وصفه كيفية انهيار الفريق تحت نير أحكام نايت، وكيف أصبح هو نفسه غير سعيد على المستوى الشخصي في بعض الأحيان لدرجة أنه فقد حماسه تماماً للرياضة ككل فيقول:

«كان الجو ساماً حتى عندما كنت ألعب بشكل جيد، وبقيت دائماً متفائلاً رغم صراخ المدرب ولكن سلبيته الزائدة التي تراكمت فوق رأسي، كانت تغرقني وكان أبي وأمي قلقين جداً عليَّ، فهما يعلمان كم كنت أحب كرة السلة».

الكأس المقدسة
لا أخطاء

يقول الفورد، «الكأس المقدسة بالنسبة للمدرب هي لعبة خالية تماماً من الأخطاء».

عذراً. نحن نعلم أي عقلية تجعل الأخطاء لا تطاق. لقد صارت انفجارات نايت أسطورية. ذات مرة ألقى بالكرسي في الملعب. وفي مرة أخرى سحب أحد لاعبيه من الملعب من قميصه. وفي أحيان أخرى جر فيها اللاعب من عنقه. وغالباً ما حاول تبرير سلوكه بالقول إنه يقوي الفريق، ويجهزهم للعب تحت الضغط. لكن الحقيقة هي أنه لا يستطيع السيطرة على نفسه. هل رمي الكرسي تمرينٌ تعليميٌّ؟ هل القبض على اللاعب في خناقه درس تعليمي؟

لقد حفز لاعبيه، ليس من خلال احترامهم، ولكن من خلال تهديدهم، ومن خلال إرهابهم، حتى خافوا من تقريعه وانفجاراته، فهل نجح؟ في بعض الأحيان نعم «نجح» لقد فاز بثلاث بطولات.

في فيلم «موسم على حافة الهاوية» حسب وصف جون فاينشتاين، لم يكن لدى الفريق الحجم أو الخبرة أو السرعة، لكنهم كانوا منافسين أقوياء. لقد فازوا بإحدى وعشرين مباراة بفضل معرفة نايت الرائعة في كرة السلة ومهاراته في التدريب. لكن في أحيان أخرى، لم ينجحوا، فقد انهار اللاعبون أو الفريق ككل. في «موسم على حافة الهاوية» انهاروا في نهاية الموسم. في العام السابق

أيضاً، انهار الفريق تحت ضغط نايت. وهرب بعض اللاعبين مع مرور السنين عن طريق الانتقال إلى جامعات أخرى، أو من خلال كسر القواعد التي وضعها نايت (مثل مقاطعة المحاضرات أو تخطي جلسات التعويض)، أو عن طريق الذهاب مبكراً إلى نوادي المحترفين، كما فعل ايسيا توماس.

في جولاتهم حول العالم، غالباً ما جلس اللاعبون وهم يتخيلون إلى أي جامعة كان عليهم الذهاب، لو لم يرتكبوا خطأ اختيار جامعة إنديانا هذه.

ليس الأمر أن نايت كانت لديه عقلية ثابتة حول قدرة لاعبيه فقد كان يؤمن بشدة بقدرتهم على التطور. لكن الأمر يتعلق بالعقلية الثابتة حول نفسه هو وحول قدرته على التدريب. كان الفريق من إنتاجه، وكان عليهم أن يثبتوا قدرته في كل مرة. لم يُسمح لهم بخسارة المباريات أو ارتكاب الأخطاء أو استجوابه بأي شكل من الأشكال، لأن ذلك يحطم كفاءته. ويبدو أنه لم يكن يُحَلِّلْ إستراتيجياته التحفيزية عندما لا تنجح. ربما كان داريل توماس بحاجة إلى نوع آخر من الحوافز غير السخرية من أعضاء فريقه أو ممارسة الإذلال والضغط النفسي عليهم.

ماذا سنفعل بهذا الرجل المعقد كمرشد للاعبين الشباب؟

يعبر أكبر نجومه، إيزيا توماس، عن تناقضه العميق بشأن نايت: «في بعض الأوقات لو كان لدي مسدس، أعتقد أنني كنت سأطلق عليه النار. وكانت هناك أوقات أخرى أردت فيها أن أطوقه بذراعي وأحتضنه وأخبره أنني أحبه».

لن أعتبر نفسي ناجحة غير مؤهلة إذا فكر أفضل طلابي في إطلاق النار عليَّ.

مدرب لجميع المواسم

حقق المدرب جون وودن أحد أعظم الأرقام القياسية للبطولات في مجال الرياضة، بعد أن قاد فريق كرة السلة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA إلى بطولة الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات NCAA في مواسم ١٩٦٤، ١٩٦٥، ١٩٦٧، ١٩٦٨، ١٩٦٩،١٩٧٠، ١٩٧١، ١٩٧٢، ١٩٧٣، و١٩٧٥. كانت هناك مواسم غيرها لم ينهزم فيها فريقه فقد حصل مرة على ثمانية وثمانين فوزا متتالياً. كل هذا كنت أعرفه نوعا ما. وما لم أكن أعرفه هو أنه عندما وصل وودن إلى جامعة كاليفورنيا، كانت الجامعة بعيدة جداً عن عالم كرة السلة.

في الواقع، لم يكن جون وود يرغب في العمل في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس على الإطلاق. فقد طلب للعمل في جامعة مينيسوتا، وتم الاتفاق أن تتصل به إدارة مينيسوتا ذات يوم في الساعة السادسة مساء لإخباره إذا تم قبوله في الوظيفة. فطلب من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس أن يتم الاتصال به في الساعة السابعة. أي بعد اتصال مينيسوتا بستين دقيقة، وهكذا فقد بقي ينتظر قرب الهاتف من السادسة مساء حتى السادسة والنصف ثم دقت الساعة السابعة دون تلقيه أي اتصال من جامعة مينيسوتا، لذلك عندما اتصلت جامعة كاليفورنيا في تمام الساعة السابعة، قال لهم نعم. وبمجرد أن أنهى المكالمة جاءه الاتصال من مينيسوتا. يعتذرون عن التأخير بالاتصال بسبب عاصفة مطرية عطَّلت خطوط الهاتف وحالت دون الاتصال الهاتفي في الساعة السادسة مع الموافقة على عرض العمل.

لم يكن لدى جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس أية مرافق كافية في أول ستة عشر عاماً، فقام وودن بتدريب الرياضيين في صالة الألعاب الرياضية المزدحمة والمظلمة وذات التهوية السيئة، والمعروفة باسم الحظيرة بسبب تأثير جوِّها الخانق على الأجسام المتعرقة، فقد ضمت هذه الصالة جميع تدريبات ومباريات المصارعة، وتدريبات فرق الجمباز، والقفز على الترامبولين، بالإضافة إلى الصراخ وضجيج وأصوات هتافات التشجيع وهذا كله جنباً إلى جنب مع تدريبات كرة السلة. ونظراً لعدم توفر مكان للمباريات في السنوات القليلة الأولى في حرم الجامعة، كان عليهم استخدام الحظيرة فقط، وبعد ذلك ولمدة أربعة عشر عاماً أخرى، كان عليهم التجول في أرجاء المنطقة لاستعارة صالات رياضية من المدارس والبلدات.

ثم كان هناك اللاعبون السيئون إلى درجة لو كان لديه طريقة مشرفة للتراجع عن هذه الوظيفة لفعل، لقد دمروه نفسياً أثناء تدريباتهم الأولى. حتى إِن الصحافة صنفت فريقه (بعد تحليلاتها الدقيقة) في المركز الأخير في الدوري، لكن وودن ذهب للعمل، ولم ينته هذا الفريق المضحك إلى المرتبة الأخيرة حسب توقعات الجميع، بل فاز بلقب بطل الدوري، مع اثنين وعشرين فوزاً وسبع خسائر في ذاك الموسم. وفي العام التالي، قادهم إلى تصفيات الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات NCAA.

ماذا أعطاهم؟ أعطاهم تدريباً مستمراً على المهارات الأساسية، وأعطاهم الراحة، وأعطاهم العقلية.

الكأس المقدس: التحضير الكامل والجهد الكامل

لم يكن وودن معقداً. إنه حكيم ومثير للاهتمام، ولكنه ليس معقداً. إنه مجرد رجل عقلاني متفهم ومستقيم يعيش وفق هذه القاعدة: «عليك أن تطور نفسك كل يوم لتصبح أفضل قليلاً. من خلال تطوير نفسك في مجال ما يمكنك أن تصبح في كل يوم أفضل قليلاً من اليوم السابق وبعد فترة من الزمن من المثابرة، ستصبح أفضل بكثير».

لم يطلب ألعاباً خالية من الأخطاء. لم يطلب ألا يخسر لاعبوه البتَّة. بل طلب الإعداد الكامل والجهد الكامل منهم.

«ألم تفز؟ هل خسرت؟ تلك هي الأسئلة الخاطئة. السؤال الصحيح هو: هل بذلت قصارى جهدك؟» إذا كان الأمر كذلك، يقول: «في هذه الحال قد لا تحرز الكأس ولكنك لن تخسر أبداً».

لم يكن ليناً، ولم يتسامح مع التساهل. حين كان اللاعبون يتكاسلون أثناء التمرين، يطفئ الأضواء ويترك الصالة وهو يخاطب اللاعبين: «أيها السادة، انتهى التدريب اليوم».

لقد فقدوا فرصة أن يصبحوا أفضل في ذلك اليوم.

المعاملة المتكافئة (تكافؤ الفرص)

لقد فعل وودن مثلما فعلت ديلاي بالاهتمام المتساوي بجميع اللاعبين بغض النظر عن مهاراتهم الأولية. فهم بدورهم، قدموا كل شيء، وتطوروا.

هنا يتحدث وودن عن لاعبين جديدين عندما وصلا إلى جامعة كاليفورنيا:

«نظرت إلى كل لاعب منهما لأرى ما لديه ثم قلت لنفسي: أيها الكريم، إذا كان بإمكانهما تقديم ما لديهما كله في الملعب لصالح الفريق فإننا سنبهر الجميع في النهاية. ولكن ما لم أتمكن من رؤيته هو ماذا يوجد داخل هذين الشابين».

قدما كلاهما كل ما لديهما تقريباً، وأصبحا كلاهما لاعبين مبتدئين، أحدهما كمركز انطلاق في فريق البطولة الوطنية. لقد احترم على الدوام جميع اللاعبين ووضعهم على قدم المساواة.

هل تعرف كيف يتقاعد بعض اللاعبين بعد تخرجهم من الجامعة، تكريماً لعظمتهم؟

لم يتقاعد أي لاعب من أصحاب الأرقام المميزة حينما كان وودن مدرباً لفريق الجامعة، على الرغم من أنه كان لديه بعض من أعظم اللاعبين في كل العصور، مثل كريم عبد الجبار وبيل والتون. وفي وقت لاحق، عندما تقاعد أصحاب هذه الأرقام وقف ضدهم.

«ارتدى الزملاء الآخرون من الذين لعبوا في فريقنا هذه الأرقام. أعطاني بعضهم كل قدراته تقريباً، إن القميص ورقم القميص لا يخصان لاعباً محدداً بعينه، بغض النظر عن نجوميته وعظمته، فهذا يتعارض مع مفهوم عمل الفريق المتكامل.

«انتظر دقيقة. إن مجال عمله هو الفوز في المباريات. ألا يجب عليك الاهتمام أكثر بلاعبيك الموهوبين وإعطاء اهتمام أقل للاعبي المستوى الثاني أو الباقين؟

حسناً، لم يعامل جميع اللاعبين على قدم المساواة، لكنه قدم جهده لجميع اللاعبين على قدم المساواة. على سبيل المثال، عندما قام بتجنيد لاعب

آخر في نفس العام مع بيل والتون، أخبره أنه سيلعب القليل جداً في المباريات الفعلية بسبب وجود والتون. لكنه وعده، «عندما تتخرج، ستحصل على عقد احترافي. وستكون على أفضل ما يرام». وبحلول السنة الثالثة، كان هذا اللاعب قد منح بيل والتون كل ما يمكنه في التدريبات وعندما أصبح محترفاً، حصل على لقب الصاعد العام في الدوري.

إعداد اللاعب الأبدي

هل كان وودان عبقرياً وساحراً قادراً على تحويل اللاعبين المتوسطين إلى أبطال؟

في الواقع، يعترف أنه من حيث تكتيكات وإستراتيجيات كرة السلة، كان متوسطاً جداً. ما كان جيداً فيه هو تحليل وتحفيز لاعبيه. بفضل هذه المهارات، تمكن من مساعدة لاعبيه على استخراج إمكاناتهم، ليس فقط في كرة السلة، ولكن في الحياة - وهو شيء وجده أكثر مكافأة من الفوز في المباريات.

هل نجحت أساليب وودن؟

بصرف النظر عن ألقاب البطولات العشرة، لدينا شهادات من لاعبيه، إذ لم يشر أي منهم إلى الأسلحة النارية.

بيل والتون، (صالة المشاهير)

«بالطبع، كانت المنافسة الحقيقية التي كان يعدنا لها هي الحياة. لقد علمنا القيم والخصائص التي يمكن أن تجعلنا ليس فقط لاعبين جيدين، ولكن أيضا بشراً صالحين».

ديني كروم، مدرب ناجح:

«لا يمكنني أن أتخيل شكل حياتي لو لم يكن المدرب وودن هو مرشدي. مع مرور السنين، أقدّره أكثر فأكثر وأمنيتي الوحيدة أن أستطيع التأثير على اللاعبين بقدر نصف تأثيره عليَّ شخصياً».

كريم عبد الجبار صالة المشاهر:

«كان لحكمة المدرب وودن تأثير عميق عليَّ كلاعب رياضي، ولكن كان له تأثير أكبر عليَّ كإنسان. إنه مسؤول إلى درجة ما عن الشخص الذي أنا عليه اليوم».

استمع لهذه القصة:

لقد كانت لحظة النصر. وكان فريق جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس قد فاز للتو بأول بطولة وطنية للجامعة. لكن المدرب وودن كان قلقاً بشأن فريد سلوتر، اللاعب الذي يبدأ اللعب في جميع المباريات وكان قد قضى عاماً رائعاً حتى هذه المباراة النهائية للبطولة. لم تكن اللعبة تسير على ما يرام، ولأنها أصبحت أسوأ وأسوأ، شعر وودن بأنه يجب إجراء تغيير. لذلك سحب فريد سلوتر من الملعب. وقام اللاعب البديل بعمل رائع جداً، فتركه وودن حتى تم الفوز باللعبة تقريباً. وأنجز النصر في لحظة الختام.

لم يقتصر الأمر فقط على فوزهم بلقب الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات NCAA هو الأول بفوزهم هذا على ديوك Duke، ولكنهم أنهوا الموسم بثلاثين فوزاً وصفر خسارة.

ومع ذلك، فإن اهتمام وود بفريد قلل من حماسته لهذه النتائج المشرفة. وفور مغادرته المؤتمر الصحفي انطلق للعثور على فريد، فتح باب غرفة الملابس. كان فريد ينتظره فبادره فريد سلوتر بالقول:

«أيها المدرب أريدك أن تعرف أنني أفهم ماذا يشغل بالك. لقد كان عليك فعلاً أن تترك دوغ هناك في الملعب لأنه لعب بشكل جيد، أما أنا فلم أقم بما يجب. وفي الحقيقة أنا قصدت اللعب بأسوأ طريقة، لكنني أفهم الوضع، وإذا قال أي شخص إنني مستاء، فهذا ليس صحيحاً، أما أنني مصاب بخيبة أمل، نعم، لكن مستاء، لا. وكنت سعيداً جداً لدوغ».

يقول وودن:

«هناك مدربون فازوا بالبطولات مع نهج الديكتاتور، ومن بينهم فينس لومباردي وبوبي نايت. أما أنا فلدي فلسفة مختلفة... بالنسبة إلي، كان القلق والرحمة والتفكير لدي من الأولويات القصوى دائماً».

اقرأ قصة فريد سلاوتر مرة أخرى وأخبرني ما إذا كان المدرب نايت، في الظروف نفسها، سوف يسارع إلى تعزية داريل توماس. وهل كان نايت سيسمح لتوماس بالبقاء ليجد الوقت لكي يحتفل بفخره وكرامته في لحظة خيبة أمله؟

من هو العدو: النجاح أم الفشل؟

بات ساميت هي مدربة فريق كرة السلة للسيدات في تينيسي.

الليدي فولس:

لقد دربت بات ساميت فريقها في ست بطولات وطنية. ولم تدخل المباريات بفلسفة وودن، لكنها كانت في موقفها في البداية أشبه بنايت. ففي كل مرة يخسر فيها الفريق، لا تستطع ترك الأمور تمر هكذا. بل تستمر

بالعيش في هاجس الخسارة، تعمل حتى الموت وتعذب نفسها وتعذب الفريق معها. ثم تخرج في النهاية إلى علاقة حب وكراهية بنفس الوقت مع الخسارة: عاطفياً تشعر بالغثيان، لكنها تحب ما تفعله.

تجبر الجميع، اللاعبين والمدربين معاً على تطوير اللعب ليصبح أكثر اكتمالاً. إنه النجاح الذي أصبح العدو.

يقول وودن إنها «مصابة» بالنجاح. أما بات رايلي، المدرب السابق لفريق لوس أنجلوس ليكرز، فقد وصفها بأنها «مرضي» - معتقدة أنك النجاح، وترفض الانضباط والعمل الذي يأتي بك إلى هناك.

تشرح سوميت:

«النجاح يهدئك. إنه يجعلنا أكثر طموحاً بالرضا والغموض».

وكما قالت سوميت، فازت تينيسي بخمس بطولات في الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات NCAA، ومرة واحدة فقط رشح فريقها للفوز. «في كل مرة كنا فيها مستائين. نخسر. لقد خسرنا ما يصل إلى أربعة أو خمسة ألقاب كان من المتوقع أن نفوز فيها».

بعد بطولة ١٩٩٦، كان الفريق راضياً عن نفسه. وكان اللاعبون الأكبر سناً هم الأبطال الوطنيون، وتوقع اللاعبون الجدد أن يفوزوا لمجرد وجودهم في تينيسي. فكانت الكارثة.

بدؤُوا يخسرون ويخسرون بشدة. في ١٥ كانون الأول، سحقهم ستانفورد في ملعبهم الخاص وبين جمهورهم كما يقال. وبعد بضع مباريات سُحقوا مرة أخرى. الآن لديهم خمس خسائر وتخلى الجميع عنهم.

اتصل مدرب نورث كارولاينا، مطمئنا سوميت: «حسناً، تريثوا فقط حتى العام المقبل».

جاءت الشبكة التلفزيونية الأمريكية HBO إلى تينيسي لتصوير فيلم وثائقي، ومن بين أهداف المنتجين البحث عن فريق كرة سلة.

حتى مساعديها كانوا يعتقدون أنهم لن يصلوا إلى تصفيات بطولة مارس. لذا قبل المباراة التالية، التقت سوميت بالفريق لمدة خمس ساعات. في تلك الليلة، لعبوا مع أولد دومينيون وهو الفريق الثاني في البلاد. لأول مرة في ذلك الموسم أعطوا كل ما لديهم لكنهم خسروا مرة أخرى. وكانت خسارة مدمرة. لقد حضَّروا وذهبوا من أجلها ومع ذلك خسروا. فبكى بعضهم بشدة ولم يتمكن من الكلام، أو حتى التنفس.

قالت لهمساميت: «ارفعوا رؤوسكم، إذا تابعتم بذل هذا الجهد طوال الوقت وإذا بقيتم تقاتلون بهذه الطريقة، أقول لكم، أعدكم، سنكون هناك في آذار». بعد ذلك بشهرين أصبحوا فعلاً الأبطال الوطنيين.

خاتمة

احذر النجاح.

يمكن أن يوقعك النجاح في العقلية الثابتة: «لقد فزت لأنني أمتلك موهبة». لذلك سأستمر في الفوز. وقد يصيب النجاح الفريق ككل أو يصيب الفرد.

أليكس رودريغيز، أحد أفضل لاعبي البيسبول، ليس مصاباً بمرض النجاح. يقول:

«أنت لا تبقى على نفس الحال أبداً، لأنك ستتغير بطريقة ما أو بأخرى».

إرثنا

بصفتنا آباء ومعلمين ومدربين، فقد عهد إلينا بحياة الناس. إنها مسؤوليتنا وإرثنا. نحن نعلم الآن أن عقلية التطور لها دور رئيسي في مساعدتنا على تحقيق مهمتنا في مساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم.

اهتم بعقليتك

- كل كلمة وكل عمل من الوالد إلى الطفل هو عبارة عن رسالة.

غداً، اصغ إلى ما ستقوله لأطفالك واصغ إلى الرسائل التي ترسلها لهم. هل هي رسائل تقول: لديك سمات دائمة وأنا أحكم عليك؟ أم أنها رسائل تقول إنك شخص نام وأنا مهتم بتطويرك؟

• **كيف تستخدم المديح؟**

تذكر أن مدح ذكاء الأطفال أو مواهبهم، إغراء بحد ذاته، لأنه يرسل رسالة العقلية الثابتة. فيجعل ثقتهم ودوافعهم أكثر هشاشة. وبدلاً من ذلك، حاول التركيز على طريقة العمل الذي يستخدمونها - أو إستراتيجياتهم أو جهودهم أو اختياراتهم. وتدرب أيضاً على العمل على مدح العمل في تفاعلاتك مع أطفالك.

• **استرخِ واستمع لنفسك بعناية عندما يخطئ طفلك.**

تذكر أن النقد البنَّاء هو تغذية راجعة تساعد الطفل على فهم كيفية إصلاح شيء ما. إنها ليست تعليقات تصف الطفل أو ببساطة تبرئه. في نهاية كل يوم، اكتب النقد البنّاء (ومدح العمل) الذي أعطيته لأطفالك.

• **الأهل هم من يحدد غالباً الأهداف التي يمكن لأطفالهم العمل من أجلها.**

تذكر أن امتلاك المواهب الفطرية ليس هدفاً. الهدف هو توسيع المهارات والمعارف. انتبه جيداً للأهداف التي حددتها لأطفالك.

• **إذا كنت معلماً**، فتذكر أن تخفيض المعايير لا يرفع مستوى احترام الذات عند الطلاب، وكذلك أيضاً رفع المعايير دون إعطاء الطلاب طرقاً للوصول إليها.

تمنحك عقلية التطور طريقة لوضع معايير عالية وجعل الطلاب يصلون إليها. حاول تقديم الموضوعات في إطار عمل التطور ومنح الطلاب ملاحظات عملية.

أعتقد أنك ستحب ما سيحدث.

- **هل تفكر في طلابك البطيئين كأطفال لن يتمكنوا أبداً من التعلّم جيداً؟**

حسناً، هل يَعتبرون أنفسهم أغبياء بشكل دائم؟ بدلاً من ذلك، حاول معرفة ما لا يفهمونه وما هي إستراتيجيات التعلّم التي لا يمتلكونها. تذكر أن المعلمين العظماء يؤمنون بنمو المواهب والفكر، وهم مفتونون بعملية التعلّم.

هل أنت مدرب ذو عقلية ثابتة؟

هل تفكر أولاً وقبل كل شيء في سجلك وسمعتك؟ هل أنت غير متسامح مع الأخطاء؟ هل تحاول تحفيز لاعبيك من خلال التوبيخ؟ قد يكون هذا هو ما يعيق الرياضيين، حاول التفكير في عقلية التطور. بدلاً من طلب ألعاب خالية من الأخطاء، اطلب الالتزام الكامل والجهد الكامل. وبدلاً من الحكم على اللاعبين، امنحهم الاحترام والتدريب اللذين يحتاجون إليهما لتطوير ألعابهم وأنفسهم.

- **الآباء والمعلمون والمدربون**

مهمتنا هي تطوير إمكانات الناس. دعونا نستخدم جميع دروس عقلية التطور - وأي شيء آخر يمكننا فعله - للقيام بذلك.

الفصل الثامن

تغيير العقليات

«ورشة عمل»

تعتمد عقلية التطور على الإيمان بالتغيير، والجزء الأكثر إرضاءً في عملي هو مشاهدة الناس وهم يتغيرون. لا شيء أفضل من رؤية الناس يجدون طريقهم إلى الأهداف التي يحبونها.

يتناول هذا الفصل الأطفال والبالغين الذين وجدوا طريقهم لاستخدام قدراتهم. وحول كيفية قيامنا جميعاً بالتغيير.

طبيعة التغيير

كنت في منتصف الصف الأول عندما انتقلت عائلتي. وفجأة وجدت نفسي في مدرسة جديدة، كل شيء فيها غير مألوف بالنسبة إلي، المعلم والطلاب وكل شيء. حتى الدراسة وهذا ما أرعبني أكثر. فقد اكتشفت في الصف الجديد أنهم يتقدمون بفارق كبير في المنهاج على صفي القديم، أو على الأقل هكذا بدا لي. كانوا يكتبون رسائل لم أتعلم كتابتها من قبل. ودوماً كان هناك طريقة للقيام بشيء ما بطريقة يعرفها الجميع باستثنائي. لذا عندما قالت المعلمة، «أيها التلاميذ، ضعوا أسماءكم على أوراقكم في المكان الصحيح»، لم يكن لدي أدنى فكرة عما تقصد. فبكيت. وفي كل يوم تظهر لي أشياء جديدة لا أعرف كيف أنفذها. وفي كل مرة، من هذه المرات أشعر بالضياع والإرهاق.

لماذا لم أقل للمعلمة: «السيدة كان، لم أتعلم هذا بعد. هل يمكنك أن تريني كيف؟»

مرة أخرى عندما كنت صغيرة، أعطاني والداي المال للذهاب إلى السينما برفقة مجموعة من الأطفال مع رجل بالغ. وعندما انعطفت حول زاوية الشارع إلى مكان الاجتماع، نظرت إلى المبنى فشاهدتهم جميعاً يغادرون مكان التجمع. ولكن بدلاً من الركض خلفهم والصراخ «انتظروني!» وقفت متجمدة، وأنا أمسك بالنقود في يدي وأتفرج عليهم وهم يبتعدون أكثر فأكثر فتكبر المسافة فيما بيننا.

لماذا لم أحاول إيقافهم أو اللحاق بهم؟ لماذا قبلت بالهزيمة قبل أن أجرب بعض التكتيكات البسيطة؟

أعلم أنني كنت أحلم في كثير من الأحيان بأداء الأعمال السحرية أو الخارقة في مواجهة الخطر. وما تزال لدي حتى الآن صورة لنفسي في رداء سوبرمان العصامي.

لماذا، في الحياة والواقع، لا يمكنني أن أفعل شيئاً عادياً جداً مثل طلب المساعدة أو دعوة الناس للانتظار؟

رأيت في عملي العديد من الأطفال الصغار مثل الأطفال اللامعين المعاقين بالشلل.

في بعض دراساتنا، وجدنا أنه عليهم فقط اتخاذ بعض أبسط الإجراءات لكي تتحسن أحوالهم. لكنهم لا يفعلون شيئاً. هؤلاء هم الأطفال الصغار من ذوي العقلية الثابتة. عندما تسوء الأمور معهم، يشعرون بالعجز والضعف.

حتى الآن، عندما يحدث خطأ ما أو حتى عندما يبدو أن هناك ضوءاً واعداً فإنه يخفت مبتعداً، لا يزال لدي شعور عابر بالعجز. هل هذا يعني أنني لم أتغير؟ لا، هذا يعني أن التغيير لا يشبه الجراحة. حتى عند التغيير، لا تتم إزالة المعتقدات القديمة كما يزال مفصل الورك أو الركبة الباليان لاستبدالهما ببديل أفضل. ومع ذلك، تأخذ المعتقدات الجديدة مكانها جنباً إلى جنب مع المعتقدات القديمة، وعندما تصبح أقوى، فإنها تمنحك طريقة مختلفة للتفكير والشعور والتصرف.

الاعتقادات هي مفتاح السعادة (والبؤس)

في الستينيات، كان الطبيب النفسي آرون بيك يعمل مع زبائنه عندما أدرك فجأة أن معتقداتهم هي التي تسبب مشاكلهم. لأنهم قبل أن يشعروا بنوبة القلق أو الاكتئاب، سرعان ما يومض شيء ما في أذهانهم.

مثل: «يعتقد الدكتور بيك أنني غير كفوء». أو «لن ينجح هذا العلاج أبداً، ولن أشعر بتحسن على الإطلاق».

هذه الأنواع من الاعتقادات تسبب نشوء مشاعرهم السلبية ليس فقط في جلسة العلاج، ولكن أيضاً خلال حياتهم كلها. معظم الناس لا يعون تأثير هذه الاعتقادات عليهم. ومع ذلك وجد بيك أنه يستطيع تعليم الناس الانتباه والاهتمام. ثم اكتشف أنه يستطيع تعليمهم كيفية العمل مع هذه الاعتقادات وتغييرها. هذه هي الطريقة التي ولد بها العلاج المعرفي، وهو أحد أكثر العلاجات فعالية على الإطلاق. سواء علم الناس بذلك أم لا، لأنهم جميعاً يحتفظون بسجل دائم لما يحدث لهم وما يعنيه كل شيء وما يجب عليهم فعله.

وبعبارة أخرى، فإن عقولنا تراقب وتفسر باستمرار. وهذه هي الطريقة التي نبقى بها على المسار الصحيح. ولكن في بعض الأحيان تسير عملية التفسير بشكل خاطئ. إذ يضع بعض الناس تفسيرات أكثر تطرفاً للأشياء التي تحدث معهم - ثم يتفاعلون مع المشاعر المبالغ فيها كالقلق أو الاكتئاب أو الغضب. أو حتى التفوق.

العقليات تذهب إلى أبعد من ذلك

تؤطر العقليات الحسابات التي تجري في رؤوس الناس. وهي توجه عملية التفسير الكاملة.

تخلق العقلية الثابتة مونولوجاً داخلياً يركز على إطلاق الأحكام: «هذا يعني أنني خاسر» أو «هذا يعني أنني أفضل منهم». أو «هذا يعني أنني زوج سيئ» أو «هذا يعني أن شريكي أناني».

بحثنا في العديد من الدراسات في الطرق التي يتعامل بها الأشخاص ذوو العقلية الثابتة مع المعلومات التي يتلقونها. فوجدنا أنهم يضعون تقييماً قوياً جداً لكل معلومة. فالشيء الجيد يؤدي إلى تسمية إيجابية قوية جداً والشيء السيئ يؤدي إلى تسمية سلبية قوية جداً.

الأشخاص الذين لديهم عقلية تطورية يراقبون باستمرار ما يحدث، لكن مونولوجهم الداخلي لا يتعلق بالحكم على أنفسهم وعلى الآخرين بهذه الطريقة. بالتأكيد هم حساسون للمعلومات الإيجابية والسلبية، لكنهم متناغمون مع تداعياتها على التعلّم والعمل البناء: ما الذي يمكنني تعلمه من هذا؟ كيف يمكنني التطور؟ كيف يمكنني مساعدة شريكي على القيام بذلك بشكل أفضل؟

العلاج المعرفي

يعلِّم العلاج المعرفي الناس بشكل أساسي كبح جماح أحكامهم المتطرفة وجعلها أكثر معقولية. على سبيل المثال، لنفترض أن أداء آلان ضعيف في الاختبار وتوصلت إلى استنتاج «أنا غبية». العلاج المعرفي هنا سيعلمها النظر عن كثب في الحقائق عن طريق التساؤل: ما هو الدليل على استنتاجك أنك غبية وما الدليل المعاكس له؟

لقد توصلت آلان بعد التحفيز، إلى قائمة طويلة من الطرق التي كانت بها جديرة في الماضي، وقد تعترف بذلك، «أعتقد أنني لم أكن ناقصة الكفاءة كما كنت أظن في السابق». قد تُشجَّع أيضاً على التفكير في الأسباب التي جعلتها تؤدي الامتحان بشكل سيئ بخلاف الغباء، وقد تزيد هذه الأسباب من تقديرها السلبي. تعلمت آلان بعد ذلك كيفية القيام بالتقييم الصحيح بنفسها، حتى عندما تحكم على نفسها سلباً في المستقبل، يمكنها دحض الحكم وتشعر بتحسن.

بهذه الطريقة، يساعد العلاج المعرفي الأشخاص على اتخاذ قرارات أكثر واقعية ومتفائلة. لكنها لا تخرجهم من العقلية الثابتة وعالم أحكامها. وهي لا تواجه الافتراض الأساسي - فكرة إصلاح السمات - التي تجعلهم يقيسون أنفسهم باستمرار. بمعنى آخر، لا تخرجهم خارج إطار الأحكام نحو إطار التطور.

يدور هذا الفصل حول تغيير المونولوج الداخلي من الشكل الذي يصدر الأحكام المسبقة إلى الشكل الموجه نحو التطور.

ورشة عمل حول العقلية

المراهقة

كما رأينا، المراهقة هي الفترة الزمنية التي تتحول فيه جحافل من الأطفال إلى المدرسة الإعدادية. يمكنك سماع أصوات التدافع وهم يحاولون الابتعاد عن التعلّم قدر الإمكان. هذا هو الوقت الذي يواجه فيه الطلاب بعضاً من أكبر التحديات في حياتهم الصغيرة، ووقتاً يقيِّمون فيه أنفسهم بشكل كبير، وغالباً ما تكون لديهم عقلية ثابتة. إن الأطفال الذين لديهم عقلية ثابتة هم الذين يشعرون بالذعر ويهربون بحثاً عن الغطاء، ويظهرون انهياراً في الحافز الدراسي وفي الدرجات.

على مدار السنوات القليلة الماضية، قمنا بورشة عمل حول هؤلاء الطلاب. نعلمهم فيها عقلية التطور وكيفية تطبيقها على واجباتهم المدرسية.

إليكم جزءاً مما قيل لهم:

كثير من الناس يعتقدون أن الدماغ لغز. وهم لا يعرفون كثيراً عن الذكاء وكيف يعمل. وحينما يفكر الناس في ماهية الذكاء، يعتقد معظمهم أن المرء يولد إما ذكياً وإما متوسط الذكاء وإما غبياً - ويظل هكذا طيلة حياته. لكن بحثاً جديداً يُظهر أن الدماغ، يشبه العضلات، فهو يتغير ويزداد قوة عند استخدامه. وقد تمكن العلماء من إظهار كيف ينمو الدماغ ويصبح أقوى عندما يتعلم.

ثم نَصِفُ كيف يقوم الدماغ بتشكيل روابط جديدة و«يتطور وينمو» عندما يمارس الناس ويتعلمون أشياء جديدة. عندما تتعلم أشياء جديدة،

تتضاعف هذه الروابط الدقيقة في الدماغ وتصبح أقوى. وكلما تحديت عقلك لتتعلم زاد عدد خلايا دماغك. ثم تأتي الأشياء التي كنت تجدها ذات مرة صعبة جداً أو حتى مستحيلة - مثل التحدث بلغة أجنبية أو تعلم الجبر - لتبدو سهلة. والنتيجة هي دماغ أقوى وأكثر ذكاء.

نواصل الإشارة إلى أنه لا يستطيع أحد أن يضحك على الأطفال ويقول لهم كم هم أغبياء لأنهم لا يستطيعون التحدث بلغة أجنبية مثلاً. لأنهم لم يتعلموا بعد كيف يتحدثون لغة أخرى فكيف يتحدثون بها. نعرض على الطلاب صوراً لكيفية تغير كثافة اتصالات الدماغ خلال السنوات الأولى من الحياة مع اهتمام الأطفال ودراسة عالمهم وتعلم كيفية القيام بالأشياء.

خلال سلسلة من الجلسات، ومن خلال الأنشطة والمناقشات، يتم تعليم الطلاب مهارات الدراسة وكيفية تطبيق دروس عقلية التطور على دراستهم وعملهم المدرسي.

يحب الطلاب التعلّم عن الدماغ، وتصبح مناقشاتهم حيوية جداً. ولكن المكافأة الأكبر هي التعليقات التي يدلي بها الطلاب حول أنفسهم. دعنا نُعد النظر في جيمي، الطالب الصلب المتشدد من الفصل الثالث.

في ورشة العمل الأولى، شعرنا بالدهشة لسماعه يقول والدموع تملأ عينيه: «هل تقصدين أنه يجب ألا أكون غبياً؟»

قد تعتقد للوهلة الأولى أن هؤلاء الطلاب متوقفون عن الاهتمام، لكنني رأيت أنهم لم يتوقفوا عن الاهتمام قطُّ. لا أحد يعتاد الشعور بالغباء. أخبرت ورشة عملنا جيمي: «أنت مسؤول عن عقلك. يمكنك مساعدته على التطور باستخدامه بالطريقة الصحيحة». ومع تقدم ورشة العمل، إليكم هذا ما قاله معلم جيمي عنه:

«جيمي، الذي لم يكن يبذل أي جهد إضافي من قبل ولم يقم في كثير من الأحيان بأداء واجبه المنزلي في الوقت المحدد، صار الآن يبقى حتى وقت متأخر يومياً وهو يدرس لعدة ساعات لكي ينهي واجبه المدرسي مبكراً حتى أتمكن من مراجعته له ثم لإعطائه فرصة لمراجعته بنفسه. واستطاع الحصول على +B في الوظيفة (وكان يحصل على C أو أقل).

محاضرات عن العقليات

بمجرد تعلّم الناس عقلية التطور يمكن أن تتحول طريقة تفكيرهم بكل ما يتعلق بأنفسهم وفي حياتهم عموماً. لذلك، وفي كل عام دراسي في الجامعة، أدرّس حول هذه العقليات - ليس لأنها جزء من المنهاج الدراسي فحسب، ولكن أيضاً لأنني أعرف مقدار الضغط النفسي الذي يخضع له هؤلاء الطلاب. وفي كل عام يصف لي الطلاب كيف غيرتهم هذه الأفكار في جميع مجالات حياتهم.

إليكم ماجي، الكاتبة الطموحة:

أدركت أنه عندما يتعلق الأمر بالمساعي الفنية أو الإبداعية تطغى عليَّ العقلية الثابتة. فاعتقدت أن الناس بطبيعتهم فنانون أو مبدعون ولا يمكن للمرء أن يتحسن من خلال بذل الجهد. وقد أثر ذلك بشكل مباشر على حياتي لأنني أردت دائماً أن أكون كاتبة، لكنني كنت خائفة من متابعة أي دروس في الكتابة أو مشاركة كتاباتي الإبداعية مع الآخرين. وهذا مرتبط مباشرة بعقليتي لأن أي نقد سلبي يعني أنني لست كاتبةً مبدعة بالفطرة. كنت خائفة جداً من تعريض نفسي لاحتمال ألا أكون «موهوبة بالفطرة».

الآن بعد الاستماع إلى محاضراتك، قررت التسجيل في فصل الكتابة الإبداعية في الفصل التالي. وأشعر أنني قد توصلت حقاً إلى فهم ما كان يمنعني من السعي وراء مصلحة طالما كانت حلمي السري. أشعر حقاً أن هذه المعلومات قد شجعتني!

يقول مونولوج ماجي الداخلي ما يلي: لا تفعل ذلك. لا تأخذ مادة الكتابة. لا تشارك كتابتك مع الآخرين. الأمر لا يستحق المجازفة. يمكن تدمير حلمك، احمه.

والآن تقول: اذهب إلى تحقيق حلمك. افعل ذلك. طور مهاراتك. تابع حلمك.

وهنا جايسون، الرياضي:

كطالب ورياضي في جامعة كولومبيا، كانت لدي عقلية ثابتة. كان الفوز كل شيء بالنسبة إلي، ولم أفكر قطُّ بالتعلّم، ومع ذلك، بعد الاستماع إلى محاضراتك، أدركت أن عقليتي ليست عقلية جيدة. فصرت أعمل على التعلّم أثناء المنافسات، مع إدراك أنه إذا تمكنت من تطوير نفسي باستمرار، حتى في المباريات، سأصبح رياضياً أفضل بكثير.

يقول مونولوج جيسون الداخلي ما يلي: اربح. اربح. عليك أن تفوز لكي تثبت نفسك. فكل شيء يعتمد على النجاح.

الآن: راقبْ، تعلمْ، تحسَّنْ. كن رياضياً أفضل.

وأخيراً، إليكم طوني العبقري المعافى:

تمكنت في المدرسة الثانوية من الحصول على أعلى الدرجات باستخدام الحد الأدنى من الوقت للدراسة والنوم. فبت أعتقد بأن الأمر سيكون

هكذا دائماً لأنني كنت متفوقاً بالذاكرة وموهوباً بالفطرة. ومع ذلك، بعد نحو عام من الحرمان من النوم، لم يعد فهمي وذاكرتي بذاك التفوق والتميز. عندما أصبحت مواهبي الفطرية، التي كنت أعتمد عليها بالكامل تقريباً تركز على تقديري لذاتي (على عكس قدرتي على التركيز أو تصميمي أو حتى قدرتي على العمل بجد)، دخلت في أزمة شخصية استمرت حتى قبل بضعة أسابيع. عندما ناقشتم العقليات المختلفة في مادتكم الجامعية.

لقد ساعدني إدراكي على الخروج من نمط التدمير الذاتي الذي كنت أعيش فيه (لأن معظم مشاكلي ما هي إلا نتيجة لانشغالي بإثبات نفسي على أنني «ذكي» وأنه من الضروري تجنب الإخفاقات).

لقد خرج المونولوج الداخلي من توني: من (أنا موهوب بشكل طبيعي. لست بحاجة للدراسة. لست بحاجة للنوم. أنا متفوق.) إلى: (عذراً، أنا أضيع. لا أستطيع أن أفهم الأشياء، لا أتذكر الأشياء. من أنا الآن؟)

إلى: لا تقلق كثيراً بشأن كونك ذكياً. لا تقلق كثيراً بشأن تجنب الفشل. يصبح ذلك مدمِّراً للذات. لنبدأ في الدراسة والنوم والاستمرار في الحياة.

طبعاً، سيكون لدى هؤلاء الناس انتكاسات وخيبات أمل، وقد لا يكون التمسك بعقلية التطور أمراً سهلاً دائماً. ولكنها أعطتهم طريقة أخرى ليكونوا أنفسهم. فبدلاً من حبسهم من قبل بعض الفانتازيا المخيفة حول الكاتب العظيم أو الرياضي العظيم أو العبقري العظيم، أعطتهم عقلية التطور الشجاعة لتبني أهدافهم وأحلامهم. والأهم من ذلك أنها أعطتهم طريقة للعمل على جعلهم حقيقيين.

بالمناسبة، لم يحاول المعلمون أن يكونوا لطفاء معنا من خلال إخبارنا بما نريد سماعه. ولم يعرفوا من كان في ورشة عمل عقلية التطور لدينا، بسبب وجود ورشة عمل أخرى أيضاً.

كانت ورشة العمل هذه تجتمع عدة مرات، وقد علمتهم المزيد من مهارات الدراسة، وحصل الطلاب على نفس القدر من الاهتمام الشخصي من المعلمين الداعمين. لكنهم لم يتعلموا عقلية التطور وكيفية تطبيقها. ولم يعرف المعلمون إلى أي ورشة عمل ذهب أي طالب من طلابهم، لكنهم ما زالوا يميزون جيمي والعديد من الطلاب في ورشة عمل عقلية التطور ليخبرونا أنهم رأوا تغييرات حقيقية في دافعهم للتعلم والتحسين.

لاحظت مؤخراً أن إحدى الطالبات لديهم كان تقديرها الأكبر للتحسن R. وكان أداؤها قبل ذلك أقل من الوسط. لقد تعلمت أن تقدر كيف تطور درجاتها من ٥٢ و٤٦ و٤٩ إلى درجات من ٦٧ إلى ٧١ وقدّرت تحسنها في تعلم الرياضيات إذ كان M. أي أقل بكثير من مستوى الصف. وخلال الأسابيع القليلة الماضية، طلبت طوعياً مساعدة إضافية مني خلال فترة الغداء من أجل تطوير أدائها في الاختبار. فتحسنت درجاتها بشكل كبير من الفشل إلى ٨٤ في آخر اختبار.

التغييرات الإيجابية في الدافع والسلوك ملحوظة مع الطالبين K. و J. فقد بدأا في العمل بجد على أساس ثابت.

كما شارك كثير من الطلاب طواعية في جلسات التدريس النظير خلال فترات الغداء أو بعد المدرسة.

كان الطالبان N وS ينجحان بصعوبة بالغة حينما طلبا المساعدة الإضافية وكانا مدفوعين باحتمال التحسين المطلق. وتحمسا لمعرفة ما إذا

كانت ورشة العمل أثرت على درجات الطلاب، لذلك، بإذن منهما، نظرنا في العلامات النهائية لهما في نهاية الفصل الدراسي. وبشكل خاص إلى درجات الرياضيات الخاصة بهما؛ إذ تعكس هذه التعلّم الحقيقي للمفاهيم الجديدة الصعبة.

قبل ورشة العمل، كانت درجاتهما في الرياضيات متدنية جداً وبعد مشاركة الطالبين في ورشة عمل عقلية التطور أظهرا قفزة نوعية في درجاتهما. من الواضح أنهما أصبحا الآن أفضل حالاً من الطلاب الذين كانوا في ورشة العمل الأخرى.

كان لورشة عمل عقلية التطور - التي استمرت ثماني جلسات فقط - تأثير حقيقي. ويبدو أن هذا التعديل الوحيد لمعتقدات الطلاب يطلق العنان لقوة دماغهم ويلهمهم للعمل والإنجاز. بالطبع، كانوا في مدرسة حيث استجاب المعلمون لاندفاعهم المتدفق، وكانوا مستعدين لبذل المزيد من العمل لمساعدتهم على التعلّم ومع ذلك، تظهر هذه النتائج قوة تغيير العقليات.

الطلاب في ورشة العمل الأخرى لم يتحسن. على الرغم من دوراتهم الثماني للتدريب على مهارات الدراسة وغيرها من الأشياء الجيدة، لم يظهروا أي مكاسب. لأنهم لم يتعلموا التفكير بشكل يختلف عما في أذهانهم، لَوْ لَمْ يكن لديهم الدافع لوضع المهارات موضع التنفيذ.

جعلت ورشة التفكير العقلية الطلاب مسؤولين عن أدمغتهم بعد تحريرها من عقلية التفكير الثابت، وصار بإمكان جيمي وآخرين مثله الآن استخدام عقولهم بحرية أكبر وبشكل كامل.

علم الدماغ

كانت مشكلة ورشة العمل هي أنها تطلبت عدداً كبيراً من الموظفين لإنجازها. وهذا لم يكن ممكنا على نطاق واسع. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن المعلمون مشاركين بشكل مباشر. كان يمكن أن يكونوا عاملاً كبيراً في المساعدة على الحفاظ على مكاسب الطلاب. لذلك قررنا وضع ورشة العمل الخاصة بنا على وحدات الكمبيوتر التفاعلية وجعل المعلمين يوجهون دروسهم من خلال هذه الوحدات.

باستشارة الخبراء التربويين، وخبراء الإعلام، وخبراء الدماغ، طوّرنا برنامج «علم الدماغ». بحيث قدمنا شخصيات كرتونية، مثل كريس وداليا من طلاب الصف السابع وهما رائعان ولكن لديهما مشاكل في واجباتهما المدرسية. تواجه داليا مشكلة مع اللغة الإسبانية، وكريس مع الرياضيات. يزوران مختبر د. سيريبروس، عالم الدماغ المجنون قليلاً، الذي يعلمهما كل شيء عن الدماغ ورعايته وتغذيته. ويعلمهما ما يجب القيام به لتحقيق أقصى أداء من الدماغ (مثل النوم بما يكفي، وتناول الطعام الصحي، واستخدام إستراتيجيات دراسة جيدة) ويعلمهما كيف ينمو الدماغ أثناء تعلمهما.

يُظهر البرنامج، طوال الوقت، للطلاب كيف يطبق كريس وداليا هذه الدروس على واجباتهما المدرسية. وتسمح الأجزاء التفاعلية للطلاب بإجراء تجارب دماغية، ومشاهدة مقاطع فيديو للطلاب الحقيقيين مع مشاكلهم وإستراتيجياتهم الدراسية، والتوصية بخطط دراسية لكريس وداليا، والاحتفاظ بدفتر عن مشاكلهما وخططهما الدراسية.

فيما يلي بعض طلاب الصف السابع الذين يكتبون عن كيفية تغيير هذا البرنامج لهم:

بعد علم الدماغ، لدي الآن نظرة جديدة عن الأشياء. الآن، موقفي تجاه الموضوعات التي أواجهها [هو]

- أحاول بجد أكبر دراسة وإتقان المهارات.

-أستغل وقتي بحكمة أكثر.

- الدراسة كل يوم ومراجعة الملاحظات التي سجلتها في ذلك اليوم.

أنا سعيد حقاً لأنني انضممت إلى هذا البرنامج لأنه زاد من ذكائي عن الدماغ. لقد غيرت رأيي حول كيفية عمل الدماغ وبت أقوم بالأشياء بشكل مختلف. وسأحاول أكثر لأنني أعلم أنه كلما حاولت أكثر عمل دماغي أكثر.

كل ما يمكنني قوله هو أن علم الدماغ رفع درجاتي.

رحلة سعيدة!

جعلني برنامج علم الدماغ نوعاً ما أغير طريقة العمل والدراسة والممارسة للعمل المدرسي الآن بعد أن عرفت كيف يعمل عقلي وما يحدث عندما أتعلم. أقدم جزيل الشكر لكم على جعلنا ندرس أكثر ومساعدتنا على بناء دماغنا! أتصور في الواقع الخلايا العصبية الخاصة بي تنمو بشكل أكبر لأنها تقوم بإجراء المزيد من الاتصالات.

أخبرنا المعلمون كيف أن الطلاب الذين كانوا مهملين سابقاً باتوا يتحدثون حديث الدماغ.

على سبيل المثال، تم تعليمهم أنه عندما درسوا جيداً وتعلموا شيئاً ما، فقد نقلوه من التخزين المؤقت (الذاكرة العاملة) إلى التخزين الدائم (الذاكرة طويلة المدى). الآن كانوا يقول بعضهم لبعضٍ: «سأضطر إلى وضع ذلك في ذاكرتي طويلة الأمد».

«آسف، هذه الأشياء ليست في ذاكرتي طويلة الأمد (الدائمة)».

«أعتقد أنني كنت أستخدم ذاكرتي العاملة فقط (المؤقتة)».

قال المعلمون إن الطلاب يعرضون أيضاً ممارسة أو دراسة أو تدوين الملاحظات أو الانتباه أكثر للتأكد من إجراء الاتصالات العصبية. كما قال أحد الطلاب: «نعم، ساعدني برنامج علم الدماغ كثيراً في كل مرة فكرت فيها في عدم القيام بذلك العمل وتذكرت أن الخلايا العصبية الخاصة بي يمكن أن تنمو إذا قمت به».

كما تغيَّر المعلمون.

لم يقتصر الأمر على قول أشياء رائعة حول كيفية استفادة طلابهم، بل قالوا أيضاً أشياء رائعة حول الرؤى التي اكتسبوها بأنفسهم. على وجه الخصوص، قالوا إن علم الدماغ ضروري لفهم: «أن جميع الطلاب يمكن أن يتعلموا، حتى أولئك الذين يعانون من الرياضيات ومن التحكم في أنفسهم».

«يجب أن أكون أكثر صبراً لأن التعلّم يستغرق الكثير من الوقت والممارسة».

«كيف يعمل الدماغ. كل متعلم يتعلم بشكل مختلف. ساعدني علم الدماغ في تدريس أنماط التعلّم المختلفة».

ذهبت ورشة عمل الأطفال إلى عشرين مدرسة. اعترف بعض الأطفال بأنهم كانوا مشككين في البداية: «اعتقدت بأن الوقت كان مجرد وقت فراغ وكارتون جيد ولكني بدأت أستمع إليه وبدأت أفعل ما طلبوا مني القيام به».

في النهاية، أبلغ كل طفل عن فوائد ذات مغزى. المزيد عن التغيير هل التغيير سهل أم صعب؟ حتى الآن يبدو الأمر سهلاً. يبدو أن مجرد التعلّم عن عقلية التطور يحشد الناس لمواجهة التحديات والمثابرة.

في اليوم التالي أخبرني أحد طلابي من الخريجين السابقين قصة. لكن أولاً سأشير إلى بعض الخلفيات في مجال عملي، عندما أتقدم بورقة بحث للنشر، غالباً ما تمثل تلك الورقة عدة سنوات من العمل. وبعد بضعة أشهر من النشر تتلقى التعليقات مكتوبة على عشر صفحات أو نحو ذلك وكذلك النقد على منوال واحد. فإذا كان المحرر لا يزال يعتقد أن الورقة لديها إمكانات، فسوف تتم دعوتك لمراجعتها وإعادة إرسالها بشرط أن تتمكن من معالجة كل نقد عليها.

ذكّرتني طالبة في الوقت الذي أرسلت فيه بحث أطروحتها إلى المجلة الأولى في مجالنا. وعندما عادت مع الملاحظات، أُحبطت، لقد تم الحكم على العمل بأنه معيب، ومن ثَمَّ كانت معيبة!

مر الوقت، لكنها لم تستطع الاقتراب من التعليقات مرة أخرى أو العمل على الورق. ثم أخبرتها أن تغير طريقة تفكيرها. فقلت: «انظري، الأمر لا يتعلق بك. هذه وظيفتهم. مهمتهم هي العثور على كل خلل ممكن. مهمتك هي التعلّم من النقد وتحسين بحثك».

في غضون بضع ساعات بدأت بمراجعة ورقتها، وتم قبولها بحرارة.

قالت لي: «لن أشعر أبداً بقسوة الحكم مرة أخرى. أبداً. في كل مرة أحصل على هذا النقد، أقول لنفسي، «هذا عملهم، وأعمل على الفور في وظيفتي». لكن التغيير صعب أيضاً.

عندما يتمسك الناس بالعقلية الثابتة، غالباً ما يكون ذلك نتيجة لسبب ما. في مرحلة ما من حياتهم، قد تكون خدمتْ غرضاً جيداً لهم. وأخبرتْهم من هم أو من يريدون أن يكونوا (طفل ذكي وموهوب) وأخبرتهم كيف هم (أو كيف يؤدون بشكل جيد). وبهذه الطريقة، قدمتْ صيغة لتقدير الذات ومساراً للحب والاحترام من الآخرين.

إن فكرة أنهم يستحقون وسيكونون محبوبين فكرة حاسمة بالنسبة للأطفال، وإذا كان الطفل غير متأكد من تقدير الناس له أو أنه محبوب، فإن العقلية الثابتة ستقدم له طريقاً بسيطاً ومباشراً لذلك.

اقترح عالما النفس كارين هورني وكارل روجرز في منتصف القرن العشرين نظريات التطور العاطفي للأطفال. كانا يعتقدان أنه عندما يشعر الأطفال بعدم الأمان حيال قبول والديهم لهم، فإنهم يشعرون بقلق شديد. ويشعرون بالضياع وبالوحدة في عالم معقد. ونظراً لأن الطفل الذي يبلغ من العمر بضع سنوات فقط، لا يمكنه ببساطة تحمل رفض والديه فإنه يقول لنفسه: «أعتقد أنني سأنطلق بمفردي».

عليهم أن يجدوا طريقة للشعور بالأمان وكسب والديهم. اقترح كل من هورني وروجرز أن يقوم الأطفال بذلك عن طريق إنشاء أو تخيل «ذوات» أخرى، قد يحبها آباؤهم بشكل أفضل. هذه الأنفس الجديدة هي ما يعتقدون أن الآباء يبحثون عنه وما قد يكسبهم قبول الوالدين. في كثير من

الأحيان، تعد هذه الخطوات تعديلات جيدة على الوضع الأسري في ذلك الوقت، مما يجلب للطفل بعض الأمن والأمل.

تكمن المشكلة في أن هذه الذات الجديدة - هذه الذات القوية ذات الكفاءة العالية والتي يحاولون الآن أن يكونوها - من المرجح أن تكون ذات عقلية ثابتة. بمرور الوقت، قد تصبح السمات الثابتة هي إحساس الشخص بما هو عليه، وقد يصبح التحقق من هذه السمات المصدر الرئيسي لتقديرهم لذاتهم.

تغيير العقلية

تغيير العقلية يتطلب من الناس التخلي عنها. كما يمكنك أن تتخيل، ليس من السهل التخلي عن شيء بدا وكأنه «ذاتك» لسنوات عديدة، وهو الذي يمنحك طريقك إلى احترام الذات. وليس من السهل بشكل خاص استبدالها بعقلية تخبرك بتقبّل كل الأشياء التي تشعر بالتهديد: التحدي والصراع والنقد والانتكاسات.

عندما كنت أستبدل عقليتي الثابتة بأخرى تطورية، كنت مدركة تماماً كيف شعرت بعدم الاستقرار. على سبيل المثال، لقد أخبرتك كيف أنني كصاحب عقلية ثابتة حافظت على خطواتي وتابعت كل نجاحاتي بشكل يومي. في نهاية يوم جيد، كان بإمكاني النظر إلى النتائج (الأرقام العالية في «عداد» ذكائي، وعداد شخصيتي، وما إلى ذلك) وأشعر بالرضا عن نفسي. ولكن عندما تبنيت عقلية التطور وتوقفت عن المتابعة، كنت سأظل أتحقق من العدادات الذهنية في بعض الليالي وأجدها عند الصفر. جعلني هذا غير متأكدة لعدم التمكن من تحقيق انتصاري.

والأسوأ من ذلك، بما أنني كنت أتحمل المزيد من المخاطر، فقد أنظر إلى الوراء طوال اليوم، وأرى كل الأخطاء والانتكاسات. وأشعر بالبؤس. والأنكى من ذلك، هو أن العقلية الثابتة لا تريد الرحيل بأمان. إذا كانت العقلية الثابتة تتحكم في مونولوجك الداخلي، فيمكنها أن تقول لك بعض الأشياء القوية جداً عندما ترى تلك العدادات عند الصفر: «أنت لا شيء». يمكن أن تجعلك تريد التسرع في الخروج والحصول على بعض الأرقام العالية.

لقد قدمت لك العقلية الثابتة ذات مرة ملاذاً من هذا الشعور ذاته، وتقدمه لك مرة أخرى. فلا تأخذه. ثم هناك قلق من أنك لن تكون نفسك بعد الآن.

قد يبدو الأمر كما لو أن العقلية الثابتة أعطتك طموحك وحدودك وشخصيتك. ربما تخشى أنك ستصبح ترساً لطيفاً في العجلة تماماً مثل أي شخص آخر عادي.

لكن الانفتاح على التطور يجعلك نفسك أكثر، وليس أقل. إن العلماء والفنانين والرياضيين والمديرين التنفيذيين الموجودين على عقلية التطور الذين نظرنا إليهم فوق النظرة البشرية العادية، كانوا أناساً في غاية الازدهار وقوة الشخصية.

اتخاذ الخطوة الأولى: ورشة عمل

ما تبقى من هذا الكتاب سيشبهك إلى حد كبير. إنها ورشة عقلية أطلب منك فيها المغامرة معي في سلسلة من المعضلات. في كل حالة، سترى أولاً تفاعلات العقلية الثابتة، ثم تعمل على حلول عقلية التطور.

المعضلة الأولى:

تخيل أنك تقدمت بطلب للدراسات العليا. لقد تقدمت إلى مكان واحد فقط لأنها الجامعة التي صممت على الالتحاق بها. وكنت واثقاً من قبولك لأن العديد من الأشخاص اعتبروا عملك في مجالك أصلياً ومثيراً. ولكن تم رفضك.

رد فعل العقلية الثابتة:

في البداية، أخبر نفسك أنها كانت تنافسية للغاية، لذا فهي لا تنعكس عليك حقاً. أو ربما كان عدد المتقدمين من الدرجة الأولى أكثر مما يمكنهم استيعابه. ثم يبدأ الصوت في رأسك. يخبرك بأنك تستغبي نفسك، وتبرر ذلك. ويخبرك أن لجنة القبول وجدت عملك دون المتوسط. وبعد فترة، تخبر نفسك أن هذا صحيح على الأرجح. وربما يكون العمل عادياً وركيكاً وقد رأوا ذلك. فهم خبراء. وقد صدر الحكم وأنت لست جديراً.

مع بعض الجهد، يمكنك إعادة التحدث إلى استنتاجك الأول والمعقول والأكثر تشويقاً، فتشعر بتحسن. في العقلية الثابتة (وفي معظم العلاجات المعرفية)، هذه هي النهاية. لقد استعدت احترامك لذاتك، وبذلك تنتهي المهمة.

ولكن في عقلية التطور، هذه هي الخطوة الأولى فقط. كل ما فعلته هو التحدث مع نفسك. الآن يأتي جزء التعلّم وتحسين الذات.

خطوة عقلية التطور: فكر في هدفك وفكر فيما يمكنك القيام به للبقاء على المسار الصحيح نحو تحقيقه. ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لمساعدة نفسك على النجاح؟ ما المعلومات التي يمكنك جمعها؟ حسناً، ربما يمكنك التقدم إلى المزيد من الجامعات في المرة القادمة. أو ربما، في هذه الأثناء، يمكنك جمع المزيد

من المعلومات حول ما يجعل «البحث» جيداً: ما الذي يبحثون عنه؟ ما الخبرات التي يقدرونها؟ يمكنك البحث عن هذه التجارب قبل تقديم «البحث» التالي.

نظراً لأن هذه قصة حقيقية، فأنا أعرف الخطوة التي اتخذتها مقدمة الطلب المرفوض. وقد تلقت بعض النصائح القوية بشأن عقلية التطور، وبعد أيام قليلة، اتصلت بالجامعة. وعندما عثرت على الشخص ذي الصلة وأخبرته بالموقف، قال: «لا أريد الاعتراض على قرارك. أريد فقط أن أعرف، إذا قررت التقدم مرة أخرى في المستقبل، كيف يمكنني تحسين طلبي. سأكون ممتنة للغاية إذا كنت تستطيع أن تعطيني بعض التعليقات على هذا المنوال».

لا أحد يسخر من مناشدة صادقة للحصول على ملاحظات مفيدة. بعد عدة أيام، اتصل بها مرة أخرى وعرض عليها القبول. لقد كانت بالفعل مكالمة قريبة، وبعد إعادة النظر في طلبها، قررت الإدارة أنها يمكن أن تأخذ شخصاً آخر في ذلك العام. بالإضافة إلى ذلك، أحبوا مبادرتها. وقد اتصلت للحصول على معلومات من شأنها أن تسمح لها بالتعلّم من التجربة والتحسن في المستقبل. اتضح في هذه الحالة أنها لم تضطر إلى تحسين طلبها. لقد قبلت في التعلّم في برنامج الجامعة الجديد للخريجين.

الخطط التي ستنفذها والأشياء التي لن تنفذها

كان الجزء الأساسي من رد فعل مقدمة الطلب هو دعوتها إلى الجامعة للحصول على مزيد من المعلومات. لم يكن الأمر سهلاً.

يخطط الناس كل يوم للقيام بأشياء صعبة، لكنهم لا يفعلونها. يظنون: «سأفعل ذلك غداً»، ويقسمون على أنفسهم أنهم سينفذون العمل خلال اليوم التالي.

يظهر البحث الذي أجراه بيتر جولويتزر وزملاؤه أن القَسَم، حتى القسَم المعظَّم، غالباً ما يكون عديم الفائدة. يأتي اليوم التالي ويذهب اليوم التالي. وهكذا تتابع الأيام.

ما ينجح هو وضع خطة واقعية وملموسة: «غداً خلال فترة الراحة، سأحصل على كوب من الشاي، وأغلق باب مكتبي، وسأتصل بمديرية الدراسات العليا». أو في حالة أخرى: «صباح يوم الأربعاء، مباشرة بعد أن أستيقظ وأفرش أسناني، سأجلس على مكتبي وأبدأ في كتابة تقريري». أو: «الليلة، بعد الانتهاء من أطباق العشاء، سأجلس مع زوجتي في غرفة المعيشة وأجري هذه المناقشة. سأقول لها: «عزيزي، أود أن أتحدث عن شيء أعتقد أنه سيجعلنا أكثر سعادة». فكر في شيء تحتاج إلى القيام به، أو شيء تريد تعلمه، أو مشكلة عليك مواجهتها. ما هذا؟ الآن ضع خطة ملموسة. متى ستتابع خطتك؟ أين ستفعلها؟ كيف ستفعل ذلك؟ فكر في الأمر بتفاصيل حية.

تؤدي هذه الخطط الملموسة - الخطط التي يمكنك تخيلها - عن متى وأين وكيف ستفعل شيئاً ما تؤدي إلى مستويات عالية من المتابعة، والتي بالطبع تزيد من فرص النجاح. لذا، فالفكرة ليست فقط وضع خطة عقلية التطور، ولكن أيضاً تصور بطريقة ملموسة، كيف ستنفذها.

تشعر بالسوء، ولكن تفعل خيراً

دعنا نرجع إلى بعض الفقرات حين رفضتْك مديرية الدراسات العليا. افترض أن محاولتك لجعل نفسك تشعر بتحسن قد باءت بالفشل. كان لا يزال بإمكانك اتخاذ خطوة عقلية التطور. يمكنك أن تشعر بالبؤس ولا تزال تتواصل للحصول على المعلومات التي ستساعدك على التحسن. في بعض الأحيان بعد حدوث انتكاسة، أذهب في عملية التحدث مع نفسي حول ما يعنيه الأمر،

وكيف أخطط للتعامل معه. يبدو كل شيء على ما يرام - حتى أنام عليه. في نومي، أحلم بعد الحلم بالفقدان أو الفشل أو الرفض، اعتماداً على ما حدث.

ذات مرة عندما تعرضت لخسارة، ذهبت إلى النوم وحلمت بالأحلام التالية: سقط شعري، سقطت أسناني، أنجبت طفلاً وتوفي، وهكذا. في مرة أخرى عندما شعرت بالرفض، ولَّدت أحلامي تجارب رفض لا حصر لها حقيقية ومتخيلة. في كل حالة، يثير الحادث موضوعاً مختلفاً، لقد جمعت مخيلتي النشطة للغاية جميع الاختلافات في الموضوع ووضعتها أمامي. عندما استيقظت، شعرت وكأنني كنت خارجة من ساحة الحرب.

سيكون من اللطيف إذا لم يحدث ذلك، لكنه غير ذي صلة. قد يكون من الأسهل تعبئة العمل إذا شعرت بتحسن، لكن هذا لا يهم. الخطة هي الخطة. هل تتذكر الطلاب المكتئبين بعقلية التطور؟ كلما شعروا بالسوء، فعلوا الشيء البناء. وكلما شعروا أنه أقل، جعلوا أنفسهم يفعلونه أيضاً. الشيء المهم هو وضع خطة ملموسة وموجهة نحو التطور والالتزام بها.

مشروع الاختيار رقم واحد

كانت المعضلة الأخيرة تبدو صعبة، ولكن، في الأساس، تم حلها عن طريق مكالمة هاتفية. تخيل الآن أنك لاعب قلب دفاع واعد. في الواقع، أنت الفائز في كأس هيسمان، أعلى جائزة لكرة القدم الجامعية. وأنت أفضل اختيار لفيلادلفيا إيجلز، الفريق الذي طالما حلمت باللعب من أجله. إذن ما هي المعضلة؟

المعضلة الثانية. الضغط الهائل.

أنت تتوق إلى اللعب في المباريات، ولكن في كل مرة يضعونك فيها في مباراة لتجريبك تشعر بالقلق وتفقد تركيزك. لقد كنت بارداً دائماً تحت الضغط، لكن هذه هي الإيجابيات.

الآن كل ما تراه أمامك هو رجال عمالقة يتجهون إليك - ألف ومئتي رطل من الرجال العمالقة الذين يريدون تفكيكك. رجال عمالقة يتحركون بأسرع مما كنت تعتقد. تشعر بأنك محاصر.

رد فعل العقلية الثابتة:

أنت تعذب نفسك بفكرة أن لاعب قلب الدفاع هو القائد ولكنك لست القائد. كيف يمكنك إلهام زملائك في الفريق عندما لا تتمكن من الجمع بين تصرفاتك لرمي تمريرة جيدة أو الاندفاع إلى الأمام لبضعة ياردات؟ ومما زاد الطين بللاً أن الرياضيين يسألون باستمرار ماذا حدث للصبي العجيب؟

لتقليل الإذلال، تبدأ في الاحتفاظ بالذل لنفسك، ولتجنب الصحفيين الرياضيين، تختفي في غرفة تبديل الملابس مباشرة بعد المباراة. قف. هل هذه وصفة النجاح؟

ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتحسين الأمور؟ فكر في الموارد المتاحة لك وكيف يمكنك استخدامها. ولكن أولاً، قم بتدوير عقليتك.

خطوة العقلية المتطورة:

في عقلية التطور، تخبر نفسك أن التحول إلى لاعب محترف خطوة ضخمة، تتطلب الكثير من التعديل والكثير من التعلّم. هناك العديد من الأشياء التي لا يمكنك معرفتها حتى الآن، ومن الأفضل أن تبدأ في اكتشافها. تحاول قضاء المزيد من الوقت مع لاعبي الوسط المخضرمين، وتسألهم الأسئلة وتشاهد الأشرطة معهم. بدلاً من إخفاء مخاوفك، تتحدث عن مدى اختلاف اللعب هنا عنه في دوري الجامعات. إنهم بدورهم يقولون لك ما يشعرون بالضبط. في الواقع، إنهم يشاركونك قصصهم المهينة. تسألهم عما فعلوه للتغلب على الصعوبات الأولية ويعلمونك تقنياتهم العقلية والبدنية. عندما تبدأ بالشعور

بمزيد من الاندماج في الفريق، تدرك أنك جزء من منظمة تريد مساعدتك على التطور، وليس الحكم عليك والتقليل من شأنك. فبدلاً من القلق من أنهم يدفعون أكثر مما يجب مقابل موهبتك، تبدأ في منحهم قيمة أموالهم من العمل الشاق وروح الفريق.

الأشخاص الذين لا يرغبون في التغيير

الاستحقاق: العالم مملوك لك

يعتقد العديد من الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة أن العالم بحاجة إلى التغيير، وليس هم. يشعرون بأنهم يستحقون شيئاً أفضل - وظيفة أو منزل أو زوج أفضل. يجب على العالم الاعتراف بصفاتهم الخاصة ومعاملتهم وفقاً لذلك. دعنا ننتقل إلى المعضلة التالية ونتخيل نفسك في هذه الحالة.

المعضلة الثالثة:

فكرْ: «ها أنا ذا، في هذه الوظيفة ذات المستوى المنخفض. إنها مهينة لي. ولموهبتي لا يجب أن أعمل مثل هذا العمل. يجب أن أكون هناك مع الكبار، لأستمتع بالحياة الجيدة».

تعتقد مديرتك أن لديك موقفاً سلبياً. عندما تحتاج إلى شخص ما لتولي المزيد من المسؤوليات، فإنها لا تلجأ إليك. عندما يحين وقت تقديم العروض الترويجية، فهي لا تشملك.

رد فعل العقلية الثابتة. تقول بمرارة «إنها مهددة من قبلي». تخبرك عقليتك الثابتة أنه، بسبب هويتك، يجب أن يتم دفعك تلقائياً إلى المستويات العليا للنشاط التجاري. في ذهنك، يجب أن يرى الناس مواهبك ويكافئوك. عندما لا يفعلون، هذا ليس عدلاً. لماذا يجب عليك التغيير؟ أنت تريد حقك فقط.

ولكن بوضع نفسك في عقلية التطور: ما هي بعض الطرق الجديدة التي يمكنك التفكير بها وبعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها؟ على سبيل المثال، ما هي بعض الطرق الجديدة التي يمكن أن تفكر بها في الجهد؟ عن التعلّم؟ وكيف يمكنك التصرف بناءً على هذا التفكير الجديد في عملك؟ حسناً، يمكنك التفكير في العمل بجدية أكبر، وأن تكون أكثر فائدة للزملاء في العمل. يمكنك استخدام وقتك لمعرفة المزيد عن النشاط التجاري الذي تعمل فيه بدلاً من الانتقاص من حالتك المتدنية. دعنا نرى كيف قد يبدو هذا.

خطوة عقلية التطور: لكن أولاً، لنكن واضحين. لفترة طويلة كان من المخيف التفكير في التخلي عن فكرة التفوق. إنسان عادي، غير معتبر ليس هو ما تريد أن تكونه. كيف يمكنك أن تشعر بالرضا عن نفسك إذا لم تكن أكبر قيمة من الذين تنظر إليهم باحتقار؟ تبدأ في التفكير في فكرة أن بعض الناس يبرزون بسبب التزامهم وجهدهم. شيئاً فشيئاً، تحاول بذل المزيد من الجهد في أعمالك ومعرفة ما إذا كنت تحصل على المزيد من المكافآت التي تريدها. أنت تفعل. على الرغم من أنه يمكنك قبول فكرة أن الجهد قد يكون ضرورياً ببطء، فلا يزال بإمكانك قبول أنه لا يوجد ضمان. يكفي أن تكون مهيَّأً لإنجاز العمل المطلوب، هذا يعني أنه يمكنك العمل بجد ويمكن لشخص آخر الحصول على الترقية. شنيع. يستغرق الأمر وقتاً طويلاً قبل أن تستمتع ببذل الجهد والوقت طويل قبل أن تبدأ في التفكير فيما يتعلق بالتعلّم. بدلاً من رؤية نفسك في أسفل سلم الشركة على أنه إهانة، ترى ببطء أنه يمكنك تعلم الكثير في الأسفل مما قد يساعدك كثيراً في صعودك إلى القمة. يمكن أن يمنحك تعلم الصواميل والمسامير الخاصة بالشركة ميزة كبيرة لاحقاً. عرف جميع كبار المديرين التنفيذيين ذوي

التوجهات العقلية في التطور شركاتهم من الأعلى إلى الأسفل، من الداخل إلى الخارج، وبالمقلوب. فبدلاً من رؤية مناقشاتك مع زملائك في الوقت الذي تقضيه في الحصول على ما تريد، تبدأ في فهم فكرة بناء العلاقات أو حتى مساعدة زملائك على التطور بطرق يقدرونها. يمكن أن يصبح هذا مصدراً جديداً للرضا. قد تقول إنك كنت تسير على خطا بيل موراي وتجربته في يوم جرذ الأرض. عندما تصبح شخصاً أكثر اهتماماً بالتطور، ستندهش من كيفية بدء الناس لمساعدتك، ودعمك. لم يعد يبدو أنهم خصوم ليحرموك مما تستحقه. إنهم يتعاونون أكثر فأكثر نحو هدف مشترك. من المثير للاهتمام، أنك بدأت تريد تغيير سلوك الآخرين - وقد فعلت ذلك. في النهاية، يدرك العديد من الناس الذين لديهم عقلية ثابتة أن عباءة التخصص الخاصة بهم كانت حقاً درعاً من الدروع التي بنوها ليشعروا بالأمان والقوة والجدارة. في حين أنها قد تحميهم في وقت مبكر، إلا أنها في وقت لاحق ستقيد تطورهم، وترسلهم إلى معارك هزيمة ذاتية، وتقطعهم عن العلاقات المتبادلة المرضية.

الإنكار: حياتي مثالية

غالباً ما يهرب ذوو العقلية الثابتة من مشاكلهم. إذا كانت حياتهم معيبة، فإنهم معيبون. من الأسهل أن تصدق أن كل شيء على ما يرام. جرب هذه المعضلة.

المعضلة الرابعة:

يبدو أنه لديك كل شيء. لديك مهنة مرضية، زواج محبوب، أطفال رائعون، وأصدقاء مخلصون. لكن أحد هذه الأشياء غير صحيح. دون علمك،

ينتهي زواجك. ليس الأمر أنه لم تكن هناك علامات، لكنك اخترت إساءة تفسيرها. كنت تحقق فكرتك عن «دور الرجل» أو «دور المرأة»، ولم تستطع سماع رغبة شريكك في المزيد من التواصل ومشاركة حياتك. عندما تستيقظ وتلاحظ، يكون الوقت قد فات. انفصل زوجك عاطفياً عن العلاقة.

رد فعل العقلية الثابتة:

لطالما شعرت بالأسف على المطلقين والمهجورين. والآن أنت واحد منهم. تفقد كل الإحساس بالقيمة. شريكك الذي عرفك عن كثب لا يريدك بعد الآن.

تمضي الأشهر، ولا تشعر بالرغبة في الاستمرار مقتنعاً أنه حتى أطفالك سيكونون أفضل حالاً دونك. يستغرق منك بعض الوقت للوصول إلى النقطة التي تشعر فيها على الإطلاق بأنها مفيدة أو مخلصة، أو تشعر فيها بالتفاؤل.

الآن يأتي الجزء الصعب لأنه على الرغم من أنك تشعر الآن بتحسن قليلاً في نفسك، فأنت لا تزال في عقلية ثابتة. أنت تشرع في الحكم على نفسك لمدى الحياة. مع كل شيء جيد يحدث، يقول صوتك الداخلي، ربما أنا بخير على كل حال. ولكن مع كل حدث سيئ، يقول الصوت الداخلي: «زوجي كان على حق». وهكذا تحكم على كل شخص جديد تقابله أيضاً باعتباره خائناً محتملاً.

كيف يمكنك إعادة التفكير في زواجك، وفي نفسك، وفي حياتك من منظور عقلية التطور؟ لماذا كنت تخشى الاستماع إلى زوجك؟ ما الذي كان باستطاعتك عمله؟ ماذا عليك أن تفعل الآن؟

خطوة العقلية المتطورة:

في البداية، ليس الأمر أن الزواج الذي كنت تظنه جيداً بطبيعته، تبين فجأة أنه كان سيئاً أو سيئاً دائماً.

لقد كان شيئاً متطوراً وتوقف عن التطور، بسبب نقص التغذية.

تحتاج إلى التفكير في كيفية المساهمة أنت وزوجك في هذا الأمر، ولا سيَّما تلك الأسباب التي منعتك من سماع طلب التقارب والمشاركة بشكل أكبر.

أثناء التحقيق، تدرك أنه في عقليتك الثابتة، رأيت طلب شريكك بمنزلة انتقاد لك لا تريد سماعه.

وتدرك أيضاً أنه على مستوى ما، كنت تخشى أنك غير قادر على الحميمية التي كان شريكك يطلبها. لذا بدلاً من استكشاف هذه المشاكل مع زوجك، وضعت أذناً صماء على أمل أن تختفي كل هذه المشاكل.

وبعد تدهور العلاقة تظهر القضايا التي نحتاج جميعاً إلى استكشافها بعمق، وليس الحكم على أنفسنا بسبب الخطأ، بل نحتاج أن نتغلب على مخاوفنا، وأن نتعلم مهارات الاتصال التي سنحتاج إليها لبناء علاقات أفضل والحفاظ عليها في المستقبل.

في نهاية المطاف، لا تسمح عقلية التطور للناس بتنفيذ الأحكام والانتهاء بالمرارة، بل بتوسيع الفهم الجديد والمهارات الجديدة.

هل يحاول أحد في حياتك إخبارك بشيء ترفض سماعه؟ خطوة إلى عقلية التطور والاستماع مرة أخرى.

إِن العديد من أطفالنا، وهم أغلى مورد لدينا، عالقون في العقلية الثابتة. يمكنك منحهم ورشة عمل خاصة بعلم الدماغ. دعونا نُلْقِ نظرة على بعض الطرق للقيام بذلك.

العقل الناضج الثابت المبكر

لا يصبح معظم الأطفال الذين يتبنون عقلية ثابتة مؤمنين شغوفين حقاً حتى مرحلة الطفولة المتأخرة. لكن بعض الأطفال يتعاملون معها قبل ذلك بكثير.

المعضلة الخامسة:

تخيل أن ابنك الصغير يعود إلى المنزل من المدرسة ذات يوم ويقول لك، «بعض الأطفال أذكياء وبعض الأطفال أغبياء لديهم أسوأ دماغ». أنت تشعر بالرعب فتسأله: «من قال لك ذلك؟» وتستعد لتقديم شكوى إلى المدرسة. لكنه يقول بفخر: «لقد اكتشفت ذلك بنفسي».

لقد رأى أن بعض الأطفال يمكنهم قراءة وكتابة رسائلهم وإضافة الكثير من الأرقام، وبعضهم الآخر لا يستطيع. فرسم استنتاجه. وتمسك به.

ابنك مبكّر النضج في جميع جوانب العقلية الثابتة، وسرعان ما تثمر هذه العقلية في زهرة كاملة. يطور كرهاً للجهد ويريد من دماغه الذكي إنتاج الأشياء له بسرعة. وغالبا ما يفعل ذلك.

عندما يربح زوجك في الشطرنج بسرعة كبيرة، يفكر الطفل في إلهامه، في فيلم البحث عن بوبي الصياد، وهو فيلم عن بطل شطرنج صغير. ما يتعلمه ابنك من الفيلم هو أنك قد تخسرين ولن تكوني بطلاً بعد الآن. لذلك يتقاعد وهو يقول. «أنا بطل الشطرنج»، ويعلن ذلك للجميع. لكنه بطل لم يلعب الشطرنج قطُّ في حياته.

لأنه يفهم الآن ما تعنيه الخسارة، يتخذ المزيد من الخطوات لتجنبها. يبدأ الغش في كاندي لاند وتشوتس وولادرز وغيرها من الألعاب. يتحدث كثيراً عن كل الأشياء التي يمكنه القيام بها ولا يستطيع الأطفال الآخرون القيام بها. عندما تخبره أنت وزوجتك أن الأطفال الآخرين ليسوا أغبياء، لأنهم لم يمارسوا نفس الجهد الذي يمارسه يرفض تصديق ذلك. يراقب الأشياء بعناية في المدرسة، ثم يعود إلى المنزل ويبلغني، «حتى عندما يرينا المعلم شيئاً جديداً، يمكنني فعله أفضل منه. ولست مضطراً للتمرن».

يستثمر هذا الصبي في دماغه - ليس في جعله ينمو بل في غناء مديحه. لقد أخبرته بالفعل أن الأمر يتعلق بالممارسة والتعلّم، وليس بالذكاء والغباء، لكنه لا يعير كلامك أي انتباه.

ماذا يمكنك أن تفعل أيضاً؟ ما هي الطرق الأخرى التي يمكنك من خلالها توصيل الرسالة؟

خطوة عقلية التطور:

أنت تقرر أنه بدلاً من محاولة التحدث معه عن عقليته الثابتة، عليك أن تعيش عقلية التطور. على طاولة العشاء كل مساء، تقوم أنت وشريكك بتنظيم المناقشة حول عقلية التطور، وتسأل كل طفل (وكل الآخر): «ماذا تعلمت

اليوم؟» «ما الخطأ الذي ارتكبته وعلّمك شيئاً؟» «ماذا حاولت بجد اليوم؟» تذهب حول الطاولة مع كل سؤال، تناقش بحماس جهودك وإستراتيجياتك ونكساتك وتعلمك.

تتحدث عن المهارات التي لديك اليوم والتي لم تكن لديك بالأمس بسبب الخبرة التي وضعتها. فأنت تضخم الأخطاء التي ارتكبتها والتي تحمل مفتاح الحل، وترويها مثل قصة غامضة. تصف باستمتاع الأشياء التي تكافح معها وتحرز تقدماً. سرعان ما لا يستطيع الأطفال الانتظار كل ليلة لسرد قصصهم. «يا إلهي»، تقول مع تعجب «بالتأكيد أصبحت أكثر ذكاءً اليوم!» عندما يروي ابنك ذو العقلية الثابتة قصصاً حول أداء الأشياء بشكل أفضل من الأطفال الآخرين، يقول الجميع، «نعم، ولكن ماذا تعلمت؟» عندما يتحدث عن مدى سهولة كل شيء بالنسبة له في المدرسة، تقولون جميعاً، «أوه، هذا سيئ جداً. أنت لا تتعلم. هل يمكنك أن تجد شيئاً أصعب للقيام به حتى تتمكن من معرفة المزيد؟»

عندما يتباهى بكونه بطلاً، تقول: «الأبطال هم الأشخاص الذين يعملون بجد. يمكنك أن تصبح بطلاً. أخبرني غداً بشيء فعلته لتصبح بطلاً».

طفل مسكين، إنها مؤامرة. على المدى الطويل، ليس لديه فرصة. عندما يقوم بواجبه ويسميه سهلاً أو مملاً، فأنت تعلمه إيجاد طرق لجعله أكثر متعة وتحدِّياً. إذا كان عليه أن يكتب كلمات، مثل كلمة (الولد)، اسأله، «كم عدد الكلمات التي يمكن أن تفكر بها تتفق في الوزن مع كلمة الصبي؟ اكتبها على ورق منفصل، وبعد ذلك يمكننا أن نحاول تكوين جملة تحتوي على كل الكلمات». عندما ينهي واجبه المنزلي، تلعب هذه اللعبة:

«الولد سكن البلد إلى الأبد» **(بتصرف المترجم)**

«البنت سكنت البيت» **(بتصرف - المترجم)**

في النهاية، يبدأ في ابتكار طرقه الخاصة لجعل واجبه المنزلي أكثر تحدياً. وهي ليست مجرد مدرسة أو رياضة. أنت تشجع الأطفال على التحدث عن الطرق التي تعلموها لتكوين صداقات، أو الطرق التي يتعلمون من خلالها فهم الآخرين ومساعدتهم. تريد أن تصل إلى أن مفاخر الذكاء أو البراعة الجسدية ليست كل ما تهتم به.

يبقى ابنك لفترة طويلة، منجذباً إلى العقلية الثابتة. إنه يحب فكرة أنه مميز بطبيعته - وانتهى الأمر.

إنه لا يحب الفكرة التي تحتم عليه الاجتهاد يومياً في سبيل الحصول على القليل من المهارة أو المعرفة. فالنجومية عنده تتطلب ثمناً باهظاً. ولكن مع تحول نظام القيم داخل الأسرة نحو عقلية التطور، يريد أن يكون لاعباً أيضاً مثل باقي أفراد الأسرة. لذلك في البداية يتحدث فيكون كلامه مجرد صراخ، ثم يحاول المشي فيتعثر وأخيراً، في كل الطريق، يصبح مراقباً دقيقاً لعقليات الآخرين الكبار. عندما ينزلق أي فرد في الأسرة إلى التفكير العقلي الثابت، فإنه يسعد في اللحاق به. لذلك «كن حذرا فيما تريد»، وأنت تمزح مع زوجتك. إن العقلية الثابتة مغرية للغاية. يبدو أنها تعد الأطفال بقيمتها ونجاحها وإعجابها لمجرد الجلوس هناك وكونها على طبيعتها. لهذا السبب يمكن أن يستغرق الأمر الكثير من العمل لجعل عقلية التطور تثمر حيث تتجذر عقلية ثابتة.

ذهب الجهد سدى

في بعض الأحيان لا تكون المشكلة مع الطفل صغيرة أبداً. وهذا يحدث كثيراً. بسبب خطأ ما.

سمعنا جميعاً عن أطفال المدارس الذين يبقون مستيقظين يومياً حتى منتصف الليل وهم يدرسون. أو الأطفال الذين يُرسلون إلى المعلمين الخصوصيين حتى يتمكنوا من تجاوز زملائهم في الصف. هؤلاء الأطفال يعملون بجد، لكنهم عادة ليسوا في عقلية التطور. إنهم هنا لا يركزون على حبِّ التعلّم والدراسة. وعادة ما يحاولون إثبات أنفسهم لآبائهم بالحصول على العلامات العالية في الامتحانات. وفي بعض الحالات، قد يعجب الآباء بما يخرج من هذا الجهد العالي: الدرجات والجوائز والقبول الجامعي وفي الدراسات العليا.

دعونا نَرَ كيف ستتعامل مع هذا.

المعضلة السادسة:

أنت فخور بابنتك. إنها على رأس صفها وتجلب إلى البيت درجات ممتازة A. وهي عازفة فلوت وتتعلم على يد أفضل مدرس موسيقا في البلد. وأنت واثق من أنها ستلتحق بأفضل مدرسة ثانوية خاصة في المدينة. ولكن في كل صباح قبل المدرسة، تشعر بتلبُّك في المعدة، وفي بعض الأيام تتقيأ. فتتابع نظاماً غذائياً أكثر رقة لتهدئة معدتها الحساسة، لكن هذا لا يساعد. وأنت، لم يخطر ببالك قطُّ أن ابنتك مجرد حطام عصبي.

عندما يخبرك الطبيب بأن تشخيص مرض ابنتك هو القرحة، يجب أن تكون متيقظاً، لكنك وزوجتك تبقيان نائمين على الموضوع. وأنت لا تزال ترى أنها قضية جهاز هضمي لا تستحق الاهتمام الزائد، لكن الطبيب يصر

على ضرورة استشارة طبيب الأسرة الخاص بكم، ويخبرك أن استشارة طبيب اختصاصي هي جزء إلزامي من علاج ابنتك ويسلمك بطاقة باسم طبيب استشاري متخصص وفيها عنوانه ورقمه.

ردود فعل العقلية الثابتة:

يخبرك الطبيب الاستشاري بضرورة تهدئة ابنتك: دعها تعرف أنه ليس من الضروري بذل كل هذه الجهود.

وتأكد من حصولها على المزيد من ساعات النوم. لذلك عليكم باتباع التعليمات بدقة متناهية، وتأكد من أنها تنام الساعة العاشرة كل ليلة. لكن هذا يجعل الأمور أسوأ. فالوقت ضيق جداً لإنجاز كل الواجبات المتوقعة منها. وعلى الرغم مما قاله الطبيب الاستشاري، لم يخطر ببالك أن ابنتك قد ترغب شخصياً في أن تتخلف عن الطلاب الآخرين. أو تكون أقل إبهاراً لكم في العزف على الناي. أو أنها تخشى عدم الدخول إلى المدرسة الثانوية العليا. فكيف يمكن أن يكون ذلك جيداً لها؟

يدرك الطبيب الاستشاري أن لديها عملاً كبيراً. وهدفها الأول هو جعلكما على معرفة كاملة بخطورة المشكلة. والهدف الثاني هو جعلك تفهم دورك في المشكلة. أنت وزوجتك بحاجة إلى أن تريا أن حاجتكما إلى الكمال هي التي أدت إلى المشكلة. لم تكن ابنتك لتوجه نفسها بهذا الشكل لو لم تكن تخشى فقدان موافقتكما. والهدف الثالث هو وضع خطة ملموسة يمكنكم اتباعها جميعاً.

هل يمكنك التفكير في بعض الأشياء الملموسة التي يمكنكم القيام بها لمساعدة ابنتك في دخول عقلية التطور حتى تتمكن من الاسترخاء والحصول على بعض المتعة من حياتها؟

خطوة العقلية التطورية:

تسمح الخطة التي يقترحها الاستشاري لابنتك بالبدء في الاستمتاع بالأشياء التي تحب هي القيام بها. وأن يتم تعليق دروس الناي. وأن تُخبر بنفسك ابنتَك أنها تستطيع ممارسة الكثير أو القليل من العزف وكما تشاء هي من أجل متعتها الخالصة للموسيقا وليس لأي سبب آخر. وعليها أن تدرس مواد مدرستها لتتعلم منها، وليس أن تحشر كل شيء ممكن في رأسها حشراً.

يحيلها الاستشاري إلى معلِّم يعلِّمها كيفية الدراسة من أجل الفهم. كما يناقش المعلم المواد معها بطريقة تجعلها ممتعة ومقبولة.

الدراسة لها معنى جديد. لا يتعلق الأمر بالحصول على أعلى درجة لإثبات ذكائها وقيمتها أمام والديها. يتعلق الأمر بتعلم الأشياء والتفكير بها بطرق مثيرة للاهتمام. لذلك يجب إحضار معلمي ابنتك إلى حلقة الاهتمام هذه من أجل دعمها في إعادة توجيهها نحو التطور الذهني. ويُطلب منهم التحدث معها عن (عملية الثناء عليها) بدلاً مما أنجزته في الاختبارات. («أستطيع أن أرى أنك تفهمين حقاً كيفية استخدام الاستعارات في كتابتك». «أستطيع أن أرى أنك كنت بالفعل في مشروعك عن شعوب الإنكا. عندما قرأته، شعرت وكأنني في بيرو القديمة»). وكذلك أنت، يجب أن تتعلم التحدث معها بهذه الطريقة أيضاً.

أخيراً، يحث الاستشاري بشدة أن تلتحق ابنتك بمدرسة ثانوية أقل ضغطاً من المدرسة التي تضع عينيك عليها. هناك مدارس جيدة أخرى تركِّز أكثر على التعليم وأقلّ على الدرجات ونتائج الاختبارات. خذ ابنتك بجولة واقض معها بعض الوقت في كل مدرسة من هذه المدارس. ثم ناقش معها ومع الاستشاري أي المدارس كانت متحمسة لها أكثر وشعرت براحة نفسية أكبر فيها.

ببطء، تعلم فصل احتياجاتك ورغباتك عن احتياجاتها ورغباتها. ربما تريد أنت حصولها على المرتبة الأولى في كل شيء، لكن ابنتك تريد أشياء أخرى: إرضاء والديها مع الحرية في اختيار مستقبلها معاً. كلما تركتها لشأنها تصبح أكثر تشاركية في الأعمال التي تقوم بها. لأنها تفعلها من أجل المتعة والتعلّم معاً، وهي تفعلها بشكل جيد جداً في الواقع.

هل يحاول طفلك إخبارك بشيء لا تريد سماعه؟ أنت تعرف الإعلان الذي يسأل: «هل تعرف أين يوجد طفلك الآن؟» إذا لم تستطع سماع ما يحاول طفلك إخبارك به - بالكلمات أو بالأفعال - فأنت لا تعرف مكان طفلك. أدخل عقلية التطور وأصخ السمع أكثر.

العقلية وقوة الإرادة:

في بعض الأحيان لا نريد تغيير أنفسنا كثيراً. نحن نريد فقط أن نكون قادرين على خسارة بعض الكيلوغرامات والتخلص منها، أو التوقف عن التدخين، أو السيطرة على غضبنا.

يفكر بعض الناس في هذا الأمر بطريقة العقلية الثابتة. إذا كنت قوياً ولديك قوة إرادة، يمكنك القيام بذلك. ولكن إذا كنت ضعيفاً وليس لديك إرادة قوية، فلا يمكنك فعل شيء.

قد يفكر الأشخاص الذين يعتقدون بهذه الطريقة بحزم في فعل شيء ما، لكنهم لا يتخذون أي إجراءات خاصة للتأكد من نجاحهم. هؤلاء هم الأشخاص الذين ينتهي بهم الأمر قائلين: «الإقلاع عن التدخين سهل. لقد فعلتها مئة مرة».

إنهم مثل طلاب الكيمياء الذين تحدثنا عنهم من قبل. الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة: «إذا كان لدي القدرة، فسأبلي بلاءً حسناً؛ إذا لم تكن لدي القدرة، فلن أنجح بهذا العمل». ونتيجة لذلك، لم يستخدموا إستراتيجيات معقدة لمساعدة أنفسهم. لقد درسوا للتو بطريقة جادة لكنها سطحية وبسيطة وكانوا يأملون ببساطة واتكالية الوصول إلى الأفضل.

عندما يفشل الأشخاص ذوو العقلية الثابتة في اختبارهم في الكيمياء، أو في اتباع نظام غذائي معين، أو في الإقلاع عن التدخين، أو في الحد من الغضب على سبيل المثال يتهمون أنفسهم بأنهم أشخاص غير أكفاء أو ضعفاء أو نادمون. أين المفر؟

حفل لم الشمل الخامس والعشرين لمدرسة صديقي ناثان الثانوية بعد فترة وجيزة، وعندما فكر في اللقاء المرتقب بصديقته السابقة هناك، قرر أن يتخلص من كرشه. لقد كان وسيماً لائقاً في المدرسة الثانوية ولم يكن يريد الظهور كرجل سمين في منتصف العمر.

كان ناثان يسخر دائماً من النساء وأنظمتهن الغذائية. ويقول: ما هذه الضجة الكبيرة التي يفعلنها؟ الأمر يحتاج فقط إلى القليل من ضبط النفس. لذلك ولكي يفقد بعض وزنه قرر أنه سيأكل جزءاً فقط مما هو موجود في طبقه. ولكن في كل وجبة، كان الطعام يختفي نهائياً عن الأطباق أمامه. ينظر صديقي وهو يقول: «لقد أفسدت الأمر!» ويشعر وكأنه فشل في مهمته فيطلب الحلوى بعد الوجبة الدسمة إما لنسيان الفشل وإما لرفع سوية مزاجه.

أود أن أقول لصديقي: «ناثان، لا تجري الأمور بهذه الطريقة. أنت بحاجة إلى نظام أفضل. لماذا لا تضع جزءاً من الوجبة جانباً في البداية قبل الشروع بالأكل أو تجعل المطعم يلفُّها لتأخذها معك إلى المنزل؟ لماذا لا تملأ باقي طبقك بالخضروات الإضافية، وهكذا سيبدو الطبق وفيه المزيد من الطعام؟ هناك العديد من الأشياء التي يمكنك القيام بها». لكنه يقول: «لا، يجب أن أكون قوياً».

انتهى الأمر بناثان بتطبيق أحد أنظمة الحمية السريعة، لفقدان الوزن بأسرع وقت ممكن، لكنه بعد النظام ذاك استعاد من الوزن أكثر مما فقده. لم يكن متأكداً من مدى قوة هذا النظام الغذائي، وكم كان ضعيفاً في استخدام بعض الإستراتيجيات البسيطة.

في المرة القادمة التي تحاول فيها اتباع نظام غذائي، فكر في ناثان، وتذكر أن قوة الإرادة ليست مجرد شيء لديك أو ليس لديك. الإرادة بحاجة للمساعدة. سأعود إلى هذه النقطة.

الغضب

السيطرة على الغضب أمرٌ آخر يمثل مشكلة لكثيرين من الناس. شيء ما يثير أعصابهم فينفجرون، يفقدون السيطرة على ألسنتهم أو على ما هو أسوأ. هنا أيضاً، قد يتعهد الناس بأنهم سيكونون مختلفين في المرة القادمة.

السيطرة على الغضب مشكلة كبيرة بين الأزواج وبين الآباء والأطفال، ليس فقط لأن الأزواج والأطفال يفعلون أشياء تجعلنا غاضبين، ولكن أيضاً لأننا قد نعتقد أن لدينا حقاً أكبر في إفلات مشاعرنا عندما يفعلون. جرب هذه.

المعضلة السابعة:

تخيلي أنك شخص لطيف ومهتم - كما أنتِ على الأرجح -عادةً. أنت تحبين زوجك وتشعرين أنك محظوظة لأنه زوجك. ولكن عندما ينتهك إحدى قواعدك، مثل ترك القمامة تفيض قبل إخراجها، تشعرين بالخيانة الشخصية وتبدئين في الانتقاد. تبدئين بـ «لقد أخبرتك ألف مرة»، ثم تنتقلين إلى «أنت لا تفعل أي شيء على الإطلاق». عندما لا يبدو عليه الخجل بشكل صحيح، تغضبين بشدة، وتهينين ذكاءه («ربما لست ذكياً بما يكفي لتذكر القمامة») وشخصيته («إذا لم تكن تشعر بالمسؤولية البتَّة، فمن الطبيعي ألا تفعل ذلك...» أو «لو كنت تهتم بأحد غيرك، لفعلت...»).

مع الغضب، يمكنك بعد ذلك إحضار كل ما يمكنك التفكير فيه لدعم قضيتك: «والدي لم يثق بك مطلقاً، أيضاً» أو «كان رئيسك على حق عندما قال إنك كنت محدوداً».

في هذه الظروف يجب على زوجك مغادرة المبنى للخروج من مدى غضبك المتزايد.

رد فعل العقلية الثابتة:

تشعرين بحقك بشأن غضبك لبعض الوقت، ولكن بعد ذلك تدركين أنك ذهبت بعيداً جداً. تتذكرين فجأة كل الطرق التي تجعل زوجتك شريكاً داعماً وتشعرين بالذنب الشديد. ثم تتحدثين عن الفكرة القائلة بأنك أنت أيضاً شخص جيد، وقد انزلقتِ للتو - ضعتِ - مؤقتاً. «لقد تعلَّمتُ درسي حقاً»، تفكِّرين: «لن أفعل ذلك مرة أخرى أبداً».

لكن اعتقادك أنه يمكنك إبقاء هذا الشخص الجيد في المقدمة في المستقبل، ولا تفكرين في الإستراتيجيات التي يجب استخدامها في المرة القادمة لمنع اندلاع غضبك، سيكون السبب في أن المرة القادمة من موجة الغضب ليست إلا نسخة كربونية من المرَّة السابقة.

عقلية التطور والتحكم في النفس

يفكر بعض الناس في فقدان الوزن أو السيطرة على غضبهم بطريقة عقلية التطور. بعد أن أدركوا أنه لتحقيق النجاح، سيحتاجون إلى تعلم وممارسة الإستراتيجيات التي تناسبهم. إنهم مثل طلاب كيمياء ذوي عقلية التطور. الذين استخدموا تقنيات دراسية أفضل، وخططوا بعناية أوقات دراستهم، واستمروا في تحفيز أنفسهم. وبعبارة أخرى، استخدموا كل إستراتيجية ممكنة للتأكد من نجاحهم. تماماً مثلهم، الأشخاص في عقلية التطور لا يتخذون قرارات السنة الجديدة فقط وينتظرون لمعرفة ما إذا كانوا سيلتزمونها بها. إنهم يفهمون أن النظام الغذائي يحتاج إلى التخطيط. قد يحتاجون إلى إبقاء الحلويات خارج المنزل. أو يفكرون مسبقاً فيما يطلبونه في المطعم. أو يحددون موعداً لمرة واحدة في الأسبوع لتناول ما يشتهون خارج النظام الغذائي المتبع. أو ينظرون في ممارسة المزيد من التمارين الرياضية. أو يفكرون بنشاطات في الصيانة المنزلية. ويكتبون ما هي العادات التي يجب عليهم تطويرها لمواصلة المكاسب التي حققوها؟ ثم هناك النكسات. إنهم يعرفون أن النكسات ستحدث. لذا بدلاً من لوم أنفسهم، سيسألون: «ماذا يمكنني أن أتعلم من هذا؟ ماذا سأفعل في المرة القادمة عندما أكون في هذا الموقف؟» إنها عملية تعلم - وليست معركة بين السيئ والصالح فيك.

في تلك الحلقة الأخيرة، ما الذي كان يمكنك فعله بغضبك؟

في البداية، فكري في سبب انفعالك. ربما تكون قد شعرت بنقص في قيمتك وعدم احترامك عندما تهرب زوجك من مهامه أو خرق قواعدك - كأنه يقول لك: «أنت لست مهمة. احتياجاتك تافهة. لا يمكنك أن تزعجيني». كان رد فعلك الأول هو تذكيره بغضب بواجبه. ولكن في أعقاب ذلك كان انتقامك، نوعاً ما «حسناً، لقطة كبيرة، إذا كنت تعتقد أنك مهم جداً، فجرّب ذلك من أجل حجمك».

زوجك، بدلاً من طمأنتك بأهميتك، ببساطة يستعد للهجوم. في هذه الأثناء، اتخذتِ الصمت كدليل على أنه شعر بتفوقه، وقد غذى تصعيدك.

ماذا يمكن أن نفعل؟ الجواب: نستطيع فعل عدة أشياء.

أولاً، لا يستطيع الشريك قراءة عقلك، لذلك عندما تنشأ حالة تثير الغضب، عليك أن تخبر الشريك حقيقةً بما يجعلك تشعر بالغضب. بالقول مثلاً: «لست متأكداً من السبب، ولكن عندما تفعل ذلك، أشعر بعدم الأهمية. كما لو أنك لا تهتم إذا كان هذا العمل يزعجني».

يمكن للطرف الآخر بدوره أيضاً طمأنتك بأنه يهتم بما تشعر به وسيحاول أن يكون أكثر يقظة. (لكنك قد تجيبني: «هل تمزح؟ زوجتي لن تفعل ذلك أبداً». حسناً، يمكنك الطلب منها مباشرة، كما أفعل أنا في بعض الأحيان فتقول لها: «من فضلك أخبريني أنك تهتمين بمشاعري وستحاولين في المرة القادمة أن تكوني أكثر حذراً»).

عندما تشعر أنك قد تفقد أعصابك، يمكنك أن تتعلم أن تغادر الغرفة، وأن تكتب أقبح الأفكار التي تفكر بها، متبوعة بما قد يحدث حقاً لو

قمت بتنفيذها («إنها لا تفهم أن هذا الأمر مهم جداً بالنسبة إلي») «إنه يعرف ماذا يفعل حينما أبدأ بالتأفف»). وحينما تشعر بالهدوء الكافي، يمكنك العودة إلى وضعك الطبيعي.

يمكنك أيضاً تعلم التخفيف من حدة بعض قوانينك، إذ إن الزوج / الزوجة ليس امتحان احترام للشريك الآخر الزوجة/الزوج. ومع مرور الوقت، قد تكتسب هذه المواقف حس الفكاهة حين تذكرها. على سبيل المثال، إذا ترك زوجك بعض الجوارب في غرفة المعيشة أو وضع أشياء خاطئة في صناديق القمامة، يمكنك الإشارة إلى المادة ذات العلاقة والسؤال بصرامة، «ما معنى هذا؟» وقد يكون الجواب مضحكاً للطرفين أيضاً.

عندما يتخلى الناس عن التفكير الذي يحكم بإحدى النهايتين (جيدة - سيئة) أو (قوة - ضعف) الذي ينتج عن العقلية الثابتة، يكونون أكثر قدرة على تعلم إستراتيجيات مفيدة تساعد في ضبط النفس. فالهفوة لا تعني الهلاك. إنها مثل أي شيء آخر في عقلية التطور. إنها تذكير بأنك إنسان غير كامل، ولكن لديك الدليل على كيفية القيام بعملك بشكل أفضل في المرة القادمة.

كيف تتغير

سواء كان الناس يغيرون عقليتهم من أجل تعزيز حياتهم المهنية، أو التعافي من الخسارة، أو مساعدة أطفالهم على النجاح، أو فقدان الوزن، أو السيطرة على غضبهم، يجب عليهم تغيير عقلياتهم.

إنه لأمر مدهش بمجرد أن تحل المشكلة، غالباً ما يتوقف المرء عن فعل ما تسبب في حلها. بمجرد أن تشعر بتحسن، تتوقف عن تناول الدواء. لكن التغيير

لا يتم بهذه الطريقة. عندما تفقد الوزن، لا تختفي المشكلة. أو عندما يبدأ طفلك في حب التعلّم، لم تحل المشكلة إلى الأبد. أو عندما تبدأ أنت وشريكك في التواصل بشكل أفضل، فهذا ليس نهاية الأمر. يجب دعم هذه التغييرات وإلا يمكن أن تختفي بشكل أسرع مما ظهرت به أو مما تتوقع.

ربما لهذا السبب يقول مدمنو الخمر للناس إنهم سيصبحون مدمنين دائمين على الكحول، لأنهم لن يرغبوا بالرضا عن أنفسهم، ولا بالتوقف عن فعل ما يحتاجون إليه، أو لكي يبقوا في حالة من اليقظة. إنها طريقة لقول: «ستكون دائماً عرضة للخطر».

هذا هو السبب في أن تغيير طريقة التفكير لا يتعلق بالتقاط بعض الحيل. وفي الواقع، إذا بقي المرء داخل العقلية الثابتة واستخدم إستراتيجيات التطور، قد يأتي بنتائج عكسية.

كان ويس ذو العقلية الثابتة، وفي قمة ذكائه يعود إلى المنزل مرهقاً من العمل كل مساء، لديه ابن اسمه ميكي يرفض التجاوب معه. ويس يريد الهدوء والراحة في المنزل، لكن ميكي كان صاخباً جداً. وبالرغم من تحذير ويس المستمر له، لكن ميكي يواصل صخبه.

وجد ويس أن ابنه عنيد وجامح ولا يحترم حقوق ويس كأب. والنتيجة جولة من الصراخ المتبادل تنتهي غالباً بمعاقبة الابن ويكي.

أخيراً، شعر ويس بأنه ليس لديه ما يخسره، فجرب ويس بعض الإستراتيجيات الموجهة نحو التطور. فأظهر بناء عليها احتراماً لجهود ميكي وأشاد بإستراتيجياته في الأحيان التي كان فيها متعاطفاً أو مساعداً. وهكذا صار التحول واضحاً جداً ومثيراً أيضاً في سلوك ميكي. ولكن بمجرد

حدوث التحول، توقف ويس عن استخدام هذه الإستراتيجيات بعد أن حصل ويس على ما يريده. وتوقع أن يستمر ميكي في سلوكه الجديد.

ما حدث بعد ذلك هو أن ويس أصبح أكثر غضباً وأكثر عقاباً من ذي قبل. وأظهر ميكي أنه يمكن أن يتصرف كما يحلو له ويرفض الانصياع تماماً.

يحدث الشيء نفسه غالباً مع الأزواج ذوي العقلية الثابتة الذين يبدؤون التواصل فيما بينهم بشكل أفضل. كنا أنا وزوجي نطلق على مارلين وسكوت بيت النكد فكل ما يفعلانه هو النكد والشجار:

«لماذا لا تنظف أوساخك؟»

«كنت سأفعل لولا تذمرك هذا».

«لن أضطر إلى التذمر لو كنت فعلا قد فعلت ما كان من المفترض أن تفعله».

«من جعلك القاضي لما يفترض أن أفعله؟»

مع تقديم الاستشارة اللازمة، توقفت مارلين وسكوت عن التركيز على السلبيات. وشيئاً فشيئاً تعودا مكافأة أحدهما الآخر بعد القيام بأي عمل مدروس أو إيجابي. عاد الحب والحنان اللذان ظنَّا أنَّهما ميتان. ولكن بمجرد أن عادا إلى عادتهما القديمة، عادا إلى النكد والمشاحنات.

في العقلية الثابتة، لا تحتاج الأمور إلى مثل هذا الجهد. يجب أن يتصرف الجيدون بشكل جيد فقط لكي تصبح العلاقات جيدة وتتكشف بطريقة جيدة.

عندما استؤنف الشجار، كان أكثر شراسة من أي وقت مضى لأنه عكس كل آمالهما المحبطة.

لا يقتصر تغيير العقلية على التقاط بعض المؤشرات من هنا وهناك. إنها تتعلق برؤية الأشياء بطريقة جديدة. عندما يتحول الأشخاص مثل الأزواج والمدربين والرياضيين والمديرين والعمال والآباء والأطفال والمعلمين والطلاب... الخ إلى عقلية التطور، فإنهم يتحولون من إطار الحكم المسبق على الآخرين أو الوقوع تحت حكمهم المسبق إلى إطار التعلّم والمساعدة.

إن الالتزام بالتطور ويستغرق الوقت الطويل والجهد الكبير والدعم المتبادل من قبل الطرفين.

تعلَّم وساعد على التعلّم

يقدم لك كلُّ يوم جديد طرقاً للتطور ولمساعدة من يهمك على التطور أيضاً. كيف تتذكر أن تبحث عن هذه الفرص؟

كل صباح، وأنت تفكر في اليوم أمامك، حاول أن تسأل نفسك هذه الأسئلة. اكتبها على ورقة وألصقها على مرآتك:

- ما هي فرص التعلّم والتطور اليوم؟ لنفسي؟ للناس من حولي؟

عندما تفكر في الفرص، ضع خطة، واسأل:

- متى وأين وكيف سأبدأ في خطتي؟

- متى وأين وكيف أجعل الخطة ملموسة.

إن كلمة (كيف) تطلب منك أن تفكر في كل الطرق التي تجعل خطتك تنبض بالحياة وتجعلها تعمل.

عندما تواجه عقبات ونكسات لا مفر منها، ضع خطة جديدة واسأل نفسك السؤال مرة أخرى:

- متى وأين وكيف سأتصرف وفقاً لخطتي الجديدة؟

بغض النظر عن مدى الضيق الذي قد تشعر به، افعل ذلك! (ضع هذا على مرآتك أيضاً.) وعندما تنجح، لا تنس أن تسأل نفسك:

- ماذا عليَّ أن أفعل للحفاظ على هذا التطور وكيف سأواصل التطور؟

تذكر، كما يقول أليكس رودريغيز، لاعب البيسبول العظيم: «سوف تنطلق بطريقة أو بأخرى». قد تكون أنت من يقرر الاتجاه.

الطريق إلى الأمام

يمكن أن يكون التغيير صعباً، لكنني لم أسمع أبداً أي شخص يقول إنه لا يستحق ذلك. ربما تكون الأمور نسبية. الذين مروا بمبادرة مؤلمة يقولون إن الأمر يستحق ذلك. والأشخاص الذين تغيروا يمكنهم إخبارك كيف تم تحسين حياتهم. يمكنهم إخبارك عن الأحوال الجديدة التي لديهم الآن والتي لولا التغيير ما كانوا ليحصلوا عليها، وكذلك كيف يشعرون الآن ولولا التطوير لما كانوا سيشعرون كذلك.

هل أدى التغيير إلى عقلية التطور إلى حل جميع مشاكلي؟

لا، لكنني أعلم أن لدي حياة مختلفة بسبب ذلك، حياة أكثر ثراءً. وأنني أكثر حيوية وشجاعة وانفتاحاً بسبب ذلك.

الأمر متروك لك لتحديد ما إذا كان التغيير مناسباً لك الآن. ربما يكون كذلك، وربما ليس كذلك. ولكن في كلتا الحالتين، حافظ على عقلية التطور في أفكارك. ثم، عندما تصطدم بالعقبات، يمكنك اللجوء إلى هذه العقلية. ستكون هناك دائماً من أجلك، وستعرض لك مساراً نحو المستقبل.

المصادر

الفصل الأول

- هذه الاختلافات الجسدية المزعومة:

Steven J. Gould's The Miss measure of Man (New York: Norton ،1981)

- كيف حاول الناس تفسير الاختلافات البشرية من حيث الخصائص الجسدية الفطرية Alfred Binet (Suzanne Heisler.)، الأفكار الحديثة عن الأطفال (Menlo Park، CA: Suzanne Heisler، 1975) (العمل الأصلي، ١٩١١). انظر أيضًا: روبرت سيغلر، "The Alfred Binet الآخر"، علم النفس التنموي ٢٨ (١٩٩٢)، ١٧٩-١٩٠؛ رينيه زازو، "ألفريد بينيه"، آفاق: المراجعة الفصلية للتعليم المقارن ٢٣ (١٩٩٣)، ١٠١-١١٢" .بعض الفلاسفة المعاصرين :"آينت ، أفكار حديثة ، ١٠٥-١٠٧. جيلبرت جوتليب Gilbert Gottlieb :، "تحدث عادة التأثيرات البيئية والسلوكية على النشاط الجيني: من العقيدة المركزية إلى التفسير الاحتمالي، "مراجعة نفسية ١٠٥ (١٩٩٥)، ٧٩٢-٨٠٢. روبرت ستيرنبرغ Sternberg، "الذكاء، والكفاءة، والخبرة "Andrew Elliot and Carol S. Dweck ، دليل الكفاءة والتحفيز (نيويورك: مطبعة جيلفورد، ٢٠٠٥). نظرة عن العقول الذهنية: أجريت بحثه مع Wenjie Zhao و Claudia Mueller. ديفيد دونينج. تم إجراء بحثه مع جويس إيرلنجر.هوارد جاردنر Howard Gardner :، Extraordinary Minds (نيويورك: كتب أساسية، ١٩٩٧). في استطلاع لـ ١٤٣ باحثًا في الإبداع Robert J. Sternberg :، كتيب الإبداع (نيويورك: مطبعة جامعة كامبريدج، ١٩٩٩). أي عقلية لديك ؟: تم تطوير هذه التدابير مع شيري ليفي، فالان ماكجيفرز، سي واي تشيو، وينغ يي هونغ.

الفصل الثاني

- بنيامين باربر، عندما يفشل الأشخاص الأذكياء نيويورك Penguin Books :، (1987/1993)، قدمنا خيارًا لأطفال عددهم ٢٤٢ في الرابعة من العمر: تم إجراء بحثه مع شارلين هيبرت، وتلاها عمل مع بات سمايلي، وجيل هيمان، وكاثي كين. لخصت فتاة في الصف السابع الأمر: تشكر نانسي كيم على هذا الاقتباس. إنها فرصة أخرى

لإضاعة فرصة: تم إنجاز عمله مع Ying-yi Hong و C. Y. Chiu و Derek Lin و Wendy Wan. Brain Waves: يجري بحثه مع Jennifer Mangels و Catherine Good وتم دعمه بمنحة من وزارة التعليم. لا يقتصر الأمر على المهام الفكرية: فقد تم إجراء بحثه مع ستيفاني موريس وميليسا كامينز. كان لدى Lee Iacocca حالة سيئة. وراء عجلة القيادة في Chrysler: The Iacocca Legacy نيويورك Harcourt Brace :، 1995). داروين سميث، جيد إلى عظيم: لماذا تصنع بعض الشركات قفزة. . . وآخرون نيويورك HarperCollins :، 2001)، Albert Dunlap عقلية ثابتة واعتراف ذاتي :من جيلبرت دونلاب وبوب اندلما، كيف أنقذ الشركات السيئة وأجعل الشركات الجيدة رائعة) نيويورك / Fireside :سيمون وشوستر، ١٩٩٦)؛ John A. Byrne ، "How Al Dunlap Self-Destructed، "Business Week ، July 6، 1998. Lou Gerstner، عقل التطور الصريح : Gerstner، من يقول أن الفيلة لا تستطيع الرقص؟ داخل التحول التاريخي لشركة) IBM نيويورك Harper Collins :، " .2002) طوال حياتي كنت ألعب" Hamm: مع آرون هيفتس، Go for the Goal: A Champion"#39s Guide to Winning in Soccer and Life (New York: Harper Collins، 1999) ، Patricia Miranda .3 كانت ممتلئة وغير رياضية: Judy Battista، "A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling"، The New York Times، May 16، 2004. في عام ١٩٩٥، كريستوفر ريف، الممثل: كريستوفر ريف، لا يوجد شيء مستحيل، شاهدت ذلك يحدث: تم عمله مع هايدي غرانت. رأينا الشيء نفسه في الطلاب الأصغر سنا: كان عمله مع كلوديا مولر. مارينا سيميونوفا، راقصة روسية عظيمة: أرجريت هنري، "شغف وإرادة، دون ضياع ٨٠ عامًا من الباليه"، نيويورك تايمز، ١٠ يناير ١٩٩٩. عندما تشعر بذكاء: تم تنفيذ عمله مع إيلين إليوت وبعد ذلك مع" .Valanne Mac Gyvers كنا نجومًا": Stephen Glass، (The Fabulist نيويورك Simon "amp Schuster :، 2003). هذا حساب لحظة بلحظة، نشره جلاس كرواية. تم عمله مع جيريمي ستون. ا، الفشل الكبير للنجاح للغاية (Los Angeles: Tall fellow Press ، .2002) قال له كينيدي" : مورتون"47% . من الأشخاص الذين لديهم عقلية التطور يعرفون: تم إجراء مسحه مع كاثرين جود وأنيتا راتان. هل هناك طريقة أخرى Charles C. Manz :، The Power of Failure (سان فرانسيسكو Berrett-Koehler :، 2002)، Jack Welch .38، الرئيس التنفيذي الشهير Jack Welch: مع John A. Byrne ، Jack: Straight from the Gut (New يورك: كتب

وارنر ، ٢٠٠١ .(كان لدى جون ماكنرو عقلية ثابتة John McEnroe :مع جيمس كابلان، لا يمكنك أن تكون جادًا (نيويورك: بيركلي، ٢٠٠٢). استخدم ماكنرو وودن: مايكل جوردان يتحدث: دروس من أعظم بطل في العالم (نيويورك: جون وايلي، ١٩٩٩)، ٩٥. توم وولف، في The Right Stuff: Tom Wolfe ، The Right Stuff (نيويورك: بانتام، ١٩٨٠)، ٣١. كما ورد في Morgan W. McCall ، High Flyers: تطوير الجيل التالي من القادة (بوسطن: مطبعة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ١٩٩٨)، ٥" .لا يوجد شيء من هذا القبيل" Chuck Yeager and Leo Janos :، Yeager (New York: Bantam، 1985) ، 406. كما ورد في McCall ، High Flyers، 17. بصفتها New York Times article: my Waldman، "لماذا لا أحد يحب الخاسر،" نيويورك تايمز، ٢١ أغسطس ١٩٩٩" .كنت سأكون مختلفًا" Clifton Brown :، " Out of a Bunker، وبعيدًا عن الفانك ، Els تفتح المجال ،" نيويورك تايمز ، ٢٢ يوليو ٢٠٠٢ " .مغلفات رقيقة" ، الوقت ، ٣ أبريل ٢٠٠٠. (شكرا لنيلي سابين لتوجيه انتباهي إلى هذا المقال.) جيم مارشال، لاعب دفاعي سابق: أونج، الفشل الكبير للنجاح الكبير، ٧-١١. كان برنارد لويزو من بين الأفضل: لين غانلي، "صدمات الموت من كبار الطهاة في فرنسا، إدانة سباركس لنقاد الطعام القوي"، أسوشيتد برس، ٢٥ فبراير ٢٠٠٣. في إحدى الدراسات، طلاب الصف السابع: تم عمله مع ليزا سوريش بلاكويل وكالي ترزيسنيفسكي. طلاب الجامعات، بعد أداء ضعيف: كان عمله مع ديفيد نوسبوم. يقول جيم كولينز Collins :، حسن إلى عظيم، ٨٠. لم يكن خطوُهُ قَطُّ McEnroe :، لا يمكنك أن تكون جادًا John . Wood، الأسطوري John Wooden مع Steve Jamison ، وودن عمر من الملاحظات والتأملات داخل وخارج المحكمة (Lincolnwood ، IL: كتب معاصرة ، ١٩٩٧ (، ٥٥ . عندما Enron ، عملاق الطاقة McLean :و Peter Elkind، The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron (New York: Penguin Group، 2003)، 414. جاك ويلش، الرئيس التنفيذي ذو العقلية التطورية: إلك، جاك، ٢٢٤. كطبيب نفساني ومعلم: تم تنفيذ العمل الموصوف مع أليسون باير وهايدي غرانت. مالكولم جلادويل: استاء من خطاب مدعو في الاجتماع السنوي لجمعية علم النفس الأمريكية، شيكاغو، أغسطس ٢٠٠٢. تقرير من الباحثين" :تقرير اللجنة التوجيهية لمبادرة المرأة في جامعة ديوك" أغسطس ٢٠٠٣. الأمريكيون ليسوا الأشخاص الوحيدون Jack Smith :، "في غرف الوزن في باريس، هناك عطر جديد أنيق:

عرق"، نيويورك تايمز، ٢١ يونيو ٢٠٠٤ Seabiscuit: Laura Hillenbrand ،. Seabiscuit:
An American Legend (New York: Random البيت ، ٢٠٠١). (تتحرك بنفس القدر
القصة الموازية Laura Hillenbrand :، "A Sudden Illness"، The New Yorker ، 7يوليو
٢٠٠٣ Nadja Salerno-Sonnenberg .قدمت أول ظهور لها على الكمان Nadja Salerno- :
Sonnenberg، Nadja، On My Way (New York: Crown، 1989)؛ Barbara L. Sand ،
تعليم العبقرية: دوروثي ديلاي وصنع موسيقي (بورتلاند ، أو: مطبعة أماديوس ،
٢٠٠٠)" .كنت معتادًا على النجاح" alerno-Sonnenberg :، Nadja، " .49كل ما مررت
به": ثم. كان هناك عدد قليل من النساء الأمريكيات: يات وجوتليب، عندما فشل
الناس الأذكياء، ٢٥-٢٧" .لا أفهم حقًا" :، " .27فكرت كثيرًا" :، .25بيلي جين كينغ
تقول: إيلي جان كينغ مع كيم شابين، بيلي جان) نيويوركcamp Row" Harper :، .(1974
أمضى المحامي سبع سنوات yatt :وGottlieb، عندما يفشلSmart People ، .224هل
يمكن تغيير كل شيء عن الناس ؟: كتب Martin Seligman كتابًا مثيرًا للاهتمام حول هذا
الموضوع: ما يمكنك تغييره. . . وما لا يمكنك) نيويوركFawcett :، .(1993 أجرى
جوزيف Martocchio دراسةJoseph J. Martocchio :، "آثار مفاهيم القدرة على القلق،
والكفاءة الذاتية، والتعلم في التدريب"، مجلة علم النفس التطبيقي ٧٩ (١٩٩٤)،
٨١٩-٨٢٥. حدث الشيء نفسه مع طلاب بيركلي Richard Robins :وJennifer Pals،
"نظريات الذات الضمنية في المجال الأكاديمي: الآثار المترتبة على التوجه نحو الهدف،
والإشارات، والتأثير، وتغيير احترام الذات"، الذات والهوية ١ (٢٠٠٢)، ٣١٣–
٣٣٦. ميشيل وي هي لاعبة غولف في سن المراهقة Clifton Brown :، " Education with
Hard Courses"، نيويورك تايمز، ١٣ يناير ٢٠٠٤" .أعتقد أنني تعلمت أنني أستطيع" :
Clifton Brown، " Wie Show Power ولكن لها مضربها دعها لأسفل ، "نيويورك تايمز ،
١٦ يناير ٢٠٠٤.

الفصل الثالث

- الحقيقة حول القدرة والإنجاز لم يكن وحيدًاPaul Israel :، Edison: A Life of Invention
(New York: John Wiley "amp Sons، .(1998ومع ذلك، فإن أعمال داروين الرائعة :
Gruber، Darwin on Man: A Psychological Study of Scientific Creativity، 2nd ed.
(شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو، ١٩٨١)؛ تشارلز داروين، سير ذاتية (مايكل نيف

وشارون ماسنجر، محرران) نيويوركPenguin Books :، .(1903/2002عمل موزارت :
Robert W. Weisberg، "الإبداع والمعرفة ."فيRobert J.Sternberg (ed.) ، كتيب الإبداع
(نيويورك: مطبعة جامعة كامبريدج، ١٩٩٩). مرة أخرى على الأرض، تم إنجاز
عمله بالتعاون مع ليزا سوريش بلاكويل وكالي ترزيسنيفسكي. نشكر أيضًا نانسي كيم
على جمعها اقتباسات من الطلاب. كان جورج دانزيج طالب دراسات عليا: قديم
لجورج دانزيج في سينثيا كيرسي، لا يمكن إيقافه (Naperville ، IL: Sourcebooks،
.(1998جون هولت، المعلم العظيمJohn Holt :، How Fail Children (New York:
Addison Wesley، (1964/1982، 14. The College Transition: تم عمله مع هايدي
غرانت. في كتابها الأطفال الموهوبونEllen Winner :، الأطفال الموهوبون: الخرافات
والحقائق) نيويوركBasic Books :، .(1996تقارير والدة مايكل: 21. Garfield High
School: ay Matthews، Escalante: The Best Teacher in America (New York: Henry
Holt، .(1998مارفا كولينزMarva Collins and Civia Tamarkin :، Marva Collins
#39Way: Returning to Excellence in Education (Los Angeles: Jeremy Tarcher"،
.(1982/1990رأى الأطفال في سن الرابعة: ١٦٠. مثل الأطفال في سن الثالثة والأربع
سنواتMarva Collins :، الأطفال" العاديون"، المعلمون الاستثنائيون (شارلوتسفيل،
فرجينيا: هامبتون رودز للنشر، ١٩٩٢)، ٤. بنيامين بلومPenjamin S. Bloom :، تطوير
المواهب في الشباب) نيويوركBallantine Books :، .(1985يختتم بلوم: محاولة. ٤. فالكو
راينبرغ، باحث في ألمانياalko Rheinberg :، Leistungsbewertung und Lernmotivation
]تقييم الإنجاز ودافع التعلمGöttingen: Hogrefe) [، (1980، 87، .116كما تم الإبلاغ عنه
في مؤتمر الأمريكي رابطة البحوث التربوية، سياتل، أبريل ٢٠٠١" .هيا ، خوخ

- إدواردز، رسم جديد على الجانب الأيمن من الدماغ (نيويورك: /بوتنام، ١٩٧٩/ ١٩٩٩)
، ١٨ -٢٠. جاكسون بولوك: Elizabeth فرانك بولوك (نيويورك: ابفيل Press, 1983)
إيفلين Toynton، "قليلا هنا قليلا هناك،" نيويورك تايمز مراجعة كتاب، ٣١ كانون
الثاني / يناير ١٩٩٩. Twyla Tharp: The Creative Habit (New York: Simon "Schuster,
2003)."ليس هناك عباقرة طبيعيون": The Danger of Praise: his work was conducted
with Claudia Mueller and with Melissa Kamins. Adam Guetel has been called: esse
Green, "A Complexed Gift," The New York Times Magazine, July 6, 2003. البحث

كلود ستيل وجوشوا آرونسون: مع مرتبة الشرف M. ستيل وجوشوا Aronson، "تهديد الصورة النمطية الفكرية اختبار الأداء من الأمريكيين من أصل أفريقي"، مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ٦٨ (١٩٩٥) ، ٧٩٧-٨١١. وسألنا الطلاب الأمريكيين الأفارقة: لقد تم إجراء بحثه مع بونيتا لندن. لمعرفة كيف يحدث هذا: عمله تم مع كاثرين جود وأنيتا روثان، ويتم دعمه بمنحة من المؤسسة الوطنية للعلوم.

- كثير من الإناث ليس لديهن مشكلة فقط مع: تم دراسته من قبل تومي آن روبرتس وسوزان Nolen-Hoeksema. عندما لاحظنا في المدرسة الابتدائية: أجريت أبحاثه مع ويليام ديفيدسون، شارون نيلسون، وبرادلي اينا. Frances Conley: K. Conley, Walking Out on the Boys (New York: Farrar, Straus " Giroux, 1999). "عسل": ، ٦٥. جولي لينش، a برعم Michael J. Ybarra :، "Sky, "Why Won't Women Write Code? " December 1999. The Polgar family: marlin Flora, "The Grandmaster Experiment," Psychology Today, August 2005.

الفصل الرابع

- الرياضة: عقلية البطل مايكل لويس يقول:

Michael Lewis, Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game (New York: Norton, 2003).

- لم يكن مجرد عرض، ٩. كما قال أحد الكشافة: "He had no concept of failure". محمد علي فشل هذه القياسات: دينيس، محمد علي: مجد سنوات (نيويورك: هايبريون، ٢٠٠٣). سحب جذعه مرة أخرى: ، ١٤. لم يدرس فقط (ليستون)، (بييد)، ٩٢. علي قال ليستون يجب ان يصدق، ٩٦. أطفو مثل الفراشة، ٧٤. "He was , 14". مايكل جوردان: أنيت لو، مايكل جوردان يتحدث:

World's Greatest Champion (New York: John Wiley, 1999). مساعد فريق الثيران السابق المدرب جون باخ: ، ٢٩. For Jordan, success steers bid. 35. فاتنة لم تكن طبيعية ، إما: Robert دبليو كريمر، فاتنة: أسطورة يأتي إلى الحياة (نيويورك: Penguin Books, 1974/1983). Robert Creamer, his biographer: reamer, Babe, 301. "He could experiment at the plate". 109. ومع ذلك فإننا التشبث سريع:

Stephen جي غولد، انتصار ومأساة في Mudville: مدى الحياة شغف البيسبول (نيويورك: Norton, 2003). What about Wilma Rudolph: Tom Biracree, Wilma Rudolph (New York: Chelsea House, 1988). بعد مهنتها المذهلة، ١٠٧. What about Jackie Joyner-Kerse: Joyner-Kersee with Sonja Steptoe, a Kind of Grace (New York: Warner Books, 1997). «هناك شيء حول رؤية نفسي تتحسن»: ٦٠. هل تعلم: "For Tiger On Golf: it's Not How Much، it's Just by How " The New York Times، July 25, 2000 . ويلز) كان لاعب بيسبول متلهف) هذا ضرب حقا"Spidy Feet، but an Even Querly Thinker، The New York Times "، February 1, 2002. بروس جينر، ١٩٧٦ الميدالية الذهبية الأولمبية: آيك ماكغفرن وسوزان شيلي، مقتبس رياضي (نيويورك: McGraw-Hill, 2000) ، ١١٣. لم يفوزوا بعالم سلسلة: انتصار ومأساة Mudville. نيويورك :Timeswriter كاري «بعد المشاجرة»، نيويورك تايمز، ١٣ أكتوبر / تشرين الأول ٢٠٠٣. حتى كتاب بوسطن كانوا أغاست Shaughnessy :"It Is Time for Martinez to Grow Up، " New York Times، October 13, 2003. خلال هذه السلسلة، ظهرت أعمدة سبورترز غلوب في التايمز والعكس بالعكس "Let's take it from the top: Wiliam Rhoden، Momentous Victory, Most Notably Achieved," New York Times, July 10, 2000. "Just keep pumping your arms", A Kind Of Grace, 280. "Strength for that sixth jump". 298 . لكن كما تخبرنا بيلي جين كينج بيلي جينفازت على (يوريكا) Kersee- :، A Kind Of Grace، وغالبا ما تسمى المرأة أفضل لاعب كرة قدم: هام مع هارون هيفيتز، دليل الفوز في كرة القدم وفي الحياة (نيويورك: هاربر كولينز، ١٩٩٩)، «جاك نيكلوس كالاهان في البحث عن تايغر: رحلة عبر الذهب مع تايجر وودز (نيويورك: التاج، ٢٠٠٣) ، ٢٤ John Wooden: Jack Tobin, They Call Me Coach (Waco, TX: Word Books, 1972), 63-65. "I believe ability": John Wooden with Steve Jamison, Wooden (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997), 99. ستيوارت بيدل وزملاؤه: «هدف التوجه المفاهيم طبيعة رياضة القدرة في الأطفال: المعرفية الاجتماعية النهج» البريطانية مجلة علم النفس الاجتماعي ٣٥ (١٩٩٦) ، ٣٩٩-٤١٤ «الدافع لممارسة النشاط البدني في الشباب: الكيان تدريجي المعتقدات حول القدرة الرياضية»، مجلة العلوم الرياضية ٢١ (٢٠٠٣) ، ٩٧٣-

٩٨٩. انظر أيضاً Yngvar Ommundsen ، «ضمنا نظريات القدرة على إستراتيجيات التنظيم الذاتي في حصص التربية البدنية»، علم النفس التربوي ٢٣ (عام ٢٠٠٣)، ١٤١-١٥٧ «الذاتي المعوقة الاستراتيجيات في دروس التربية البدنية: تأثير النظريات الضمنية من طبيعة القدرة على تحقيق الهدف التوجهات» علم نفس الرياضة والتمارين الرياضية ٢ (٢٠٠١)، ١٣٩-١٥٦. العثور على رقم ١: نتيجته من البحث الذي قام به (بيدل) وزملاؤه. «بالنسبة لي متعة الألعاب الرياضية: «في نهاية المطاف، شعرت بالملل»: ، ٢٦. ثم في عام ١٩٩٦A. Byrne :، "How Al Dunlap Self-Destructed," Business Week, July 6, 1998. كين لاي مؤسس الشركة Methany : ماكلين وبيتر Elkind أذكى الأشخاص في الغرفة: مذهلة ارتفاع فضيحة سقوط إنرون (نيويورك: مجموعة البطريق، ٢٠٠٣) Kinder was also the . only person: 92. حتى لو كان (لاي): ٨٩. «رون) لا يفهم الأمر»، ٦٩. «حسنا، هو»: ، ٢٣٣ As McLean and Elkind report: 40. أماندا مارتن، مدير تنفيذي:، ١٢١. العباقرة: كلاين سرقة الوقت: جيري ليفين، انهيار أمريكا أون لاين تايم وارنر (نيويورك: سايمون اند شوستر، ٢٠٠٣). بالحديث عن المدراء التنفيذيين لـ (آول): ، ١٧١. كما مورغان ماكول: الجهاز دبليو ماكول، منشورات عالية: تطوير الجيل القادم من القادة (القاهرة: كلية الأعمال بجامعة هارفارد، ١٩٩٨)، الثالث عشر. ماكول أيضاً يحلل الآثار على ثقافة الشركات من الاعتقاد في المواهب الطبيعية بدلاً من الممكن أن تتطور. «رسالة من منشورات عالية»، ويقول: «إن القدرة على القيادة يمكن تعلمها، إن إنشاء السياق الذي يدعم تطوير المواهب يمكن أن تصبح مصدراً للميزة التنافسية وتطوير القادة هو في حد ذاته مسؤولية القيادة»، الثاني عشر. هارفي Hornstein. الوحشية زعماء فرائسها (نيويورك : Riverhead، 1996)، ص.٤٩ Hornstein describes Paul Kazarian: 10. An engineer . at a major aircraft: 54. من الجيد إلى العظيم، ملاحظات كولينز: أنا كولينز، من الجيد إلى العظيم، ٧٢. وفقا لـ (كولينز) و (بوراس)، (آيمز سي) كولينز وجيري I. بوراس، مبنية على الماضي: عادات ناجحة من الشركات ذات الرؤية (نيويورك: هاربر كولينز، ١٩٩٤/٢٠٠٢) ، ١٦٥ Ray Macdonald of Burroughs. 166. . نفس الشيء حدث في تكساس: المزايدة Andrew Carnegie once said: John C. . Maxwell, Developing the Leaders around You (Nashville, TN: Thomas Nelson,

15. ,(1995 قال وارن بينيس: اينيس، عندما أصبح قائدا، ١٩ عاما. عندما تولى جاك ولش السلطة: «المبالغة في التقدير: لماذا جاك ولش ليس الله»، الجمهورية الجديدة، ١١ يونيو ٢٠٠١. حتى هذه المقالة، التي تفسر لماذا لا يجب أن يعتبر (ويلتش) شخصية شبيهة بالإله، توضح إنجازاته الرائعة Fortune magazine . called Welch: ولكن بالنسبة إلي حتى أكثر إثارة للإعجاب: بينيت «مدرب: وضعه في الكتابة من فضلك» نيويورك تايمز ٩ مايو ٢٠٠٤. بدلا من «أنا أكره أن»: ولش مع جون .A بيرن، جاك: مباشرة من القناة الهضمية (نيويورك: وارنر الكتب، ٢٠٠١)، التاسع. أو «[هؤلاء] شغل رحلتي»: ، ٤٣٩ In 1971, Welch was being . considered: bid. 42. يوما ما ، «الدكتور» الشاب (ويلش): ٣٦ "The Kidder . experience never left me": bid. 228–229. ما تعلمه هو هذا ، ٣٨٤. عندما كان (ويلتش) مهندسا شابا: ، ٢٧. في النهاية تعلمت ، ٥٤. ذات مساء، خاطب (ويلتش): ، ٩٧ - ٩٨. أمام خمسمائة مدير ، ١٨٩. «ونتيجة لذلك، تم تشجيع القادة»: بعد ستة أيام من وصوله ، ٧٨. لقد كرس كتابه لهم: v. "Hierarchy means very little to me": , 24. "[Ibm stock] has done nothing": 57. تلك كانت زيروكس آن مولكاهي: إتسي موريس، «المدير التنفيذي العرضي»، ثروة، ٢٣ يونيو، ٢٠٠٣. Fortune named Mulcahy "the hottest turnaround": "Most Powerful Women in Business 2004," Fortune, October 18, 2004. For example, as Fortune writer بيتسي: Morris, "THE Incidental CEO ’.«لقد كانت صعبة المراس. بعد التعب. لكن بعد عام عرفت: وتشغل المرأة الآن مزيدا من المناصب الرئيسية: «أقوى النساء في مجال الأعمال التجارية لعام ٢٠٠٤». In fact, Fortune magazine called Meg: Brown," How Can a Dot-Com Be This Hot? "Fortune, January 21, 2002 Patricia Sellers," ebay's Secret, " Fortune, October 18, 2004. الباحث روبرت وود وزملاؤه: روبرت وودن، كاثرين ويليامز فيليبس وكارمن تابرنيرو، «ضمني نظريات القدرة على معالجة ديناميكية الأداء في صنع القرار المجموعات» الأسترالية المدرسة العليا للإدارة، سيدني، أستراليا. In the early 1970s, Irving Janis: Irving Janis, Groupthink, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982). 35 "Everything had broken right for him": bid. قال شليسنجر أيضاً ، «كان عنده أحد كبار السن"»: ٣٨. لمنع هذا من الحدوث، (أولينز)، من الجيد إلى العظيم،

٧١. ظل مستشار خارجي يسأل (إينرون): «نظيف وكايند»، أذكى الرجال في الغرفة، ٢٤١. «وصلنا إلى النقطة» ٢٣٠. (ألفريد ب. سلون)، المدير التنفيذي السابق، (آنيس)، التفكير الجماعي، ٧١. From Peter F. Drucker, the Effective Executive (New York: Harper " Row, 1966). Herodotus, writing: anise, Groupthink, 71. قال السيارات الجديدة: (إيفين)، خلف المقود، ١٠٢-١٠٣. ديفيد باكارد، من ناحية أخرى: متعطشا باكارد HP الطريقة: كيف بيل هيوليت ولقد بنيت شركتنا (نيويورك: هاربر كولينز، ١٩٩٥). عندما أجرى وارن بنيس مقابلة: إينيس عندما أصبح قائدا، التاسع والعشرون. بينس وافق على: «أعتقد»: مزايدة. جون زينجر وجوزيف فولكمان: زنجر وجوزيف Folkman، غير عادية الزعيم: تحول مديري جيدة إلى القادة العظماء (نيويورك: McGraw-Hill, 2002). أو كما يقول (مورغان ماك كال)، (سي كال)، (هاي فلايرز).

الفصل السادس

- العلاقات: العقليات في الحب (أو لا) تم هذا العمل مع ايزرايلا سيلبرمان، عائلة كونتوس Wed Wild, ABC, June 14, 2004. في دراسته من الأشخاص الموهوبين: بنيامين. بلوم تطوير المواهب في الشباب (نيويورك: كتب بالانتين، ١٩٨٥). ربما لهذا السبب دانيال غولمان: لماذا تستطيع أكثر، (New York: Bantam, 1995). لاحظ ارون بيك سلطة الزواج، Love Is Never Enough (New York: Harper " Row, 1988) , 202. Says John Gottman: john Gottman with Nan Silver, Why Marriages Success or Fail (New York: Firside / Simon " Schuster, 1994), 69. إيلين من متوحشة، إلى عائلة علم النفس: فن التعامل مع الرفض (Oakland،CA : جديد، ١٩٩٧). Raymond Knee and his colleagues: ريمون ني، «ضمني نظريات العلاقات: التقييم والتنبؤ علاقة عاطفية بدء التعامل ، طول العمر»، مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ٧٤ (١٩٩٨)، ٣٦٠-٣٧٠. (جون غوتمان) يقول: لماذا ينجح الزواج أو يفشل، ١٥٥. وهم يضعون اللوم على سمة: لقد درسه ريموند ني، ولقد وجدت هذا في عملي مع لارا كامرات. انظر أيضاً أعمال فرانك فينشام (مرة مع ذي العقلية الثابتة. حيلة بعد شهر العسل: كيف

النزاع يمكن أن؛ حسن علاقتك (نيويورك: جون وايلي» أبناء، ١٩٨٨). قصة تيد وكارين: إيك، الحب لا يكفي أبداً. «كل ما تقوله وتفعله»: أرون بيك يخبر الأزواج: هيلاري رودهام كلينتون تدافع عنه في كتاب تاريخ حياة. ، ١٩٩. Hillary defended him: Hilary Rodham Clinton, Living History (New York: Simon "Schuster, 2003), 465. من خلال المشورة، جاء بيل ليفهم: هيل كلينتون، حياتي (نيويورك: Knopf، 2004)؛ بيل كلينتون على عرض تشارلي روز، ٢٣ حزيران ٢٠٠٤. ذات مساء، (ستيفي وندر): (ر. كلينتون)، تاريخ حي. جنيفر بير -درس مئات من الناس: «ضمني النفس-نظريات الخجل»، مجلة شخصية «علم النفس الاجتماعي ٨٣ (٢٠٠٢)، ١٠٠٩-١٠٢٤. The excellent work of Phil Zimbardo on shyness. سكوت ويتزلر، المعالج والبروفيسور: كوت ويتزلر، هل هو أنت أم أنا؟ Why Couples Play the Blame Game (New York: HarperCollins, 1998). «لا يهم بالنسبة لي»: ، ١٣٤. في كولومبين، الأكثر شهرة: روب ميريت، لا توجد إجابات سهلة: الحقيقة وراء وفاة في كالاث (نيويورك: فانوس الكتب، ٢٠٠٢). (بروكس براون)، زميل في الصف: رفض العقلية الثابتة: ، ٤٧. بكلماته الخاصة: ، ١٠٧. «هو لاستعمال عقلك»: ، ٢٦٣. "We can just sit back": bid. , 21. ستان ديفيس، المعالج: تان ديفيس المدارس حيث ينتمي الجميع: إستراتيجيات عملية للحد من البلطجة (وين لي: وقف البلطجة الآن، ٢٠٠٣). Dan Olweus, Bullyging at School (Malden, MA: Blackwell, 1993). «لقد لاحظت أنك كنت»:، ٣٤. Haim Ginott, the renowned child psychologist: aim G. Ginott, Teacher and Child (New York: Macmillan, 1972, 167. في نيويورك Timesarticle: «موضوع ساخن في المخيمات الصيفية: إنهاء حكم الاستبداد»، نيويورك تايمز ٢٨ حزيران / يونيه ٢٠٠٤.

الفصل السابع

- الآباء والمعلمون والمدربون: من أين تأتي العقليات؟ Haim Ginott, the childrearing sage: aim G. Ginott, Between Parent "Child (New York: Avon Books, 1956), 22-24. تذكر الفصل الثالث عمله كان مع كلوديا ميولر وميليسا كامينز Ginott tells of

Between Parent " Teagen (New York: Macmillan, 1969) , ،Philip: aim G. Ginott

88. الأطفال يتعلمون الرسائل: أبحاثه أجريت مع (شونسي لينون) و (إيفا بوميرانتز). ها هو فتى روضة الأطفال: إنه من العمل مع غايل هيمان وكاثي كاين: غايل د. هايمان، كارول س. Dweck، And Kathleen Cain ، "Young Children's ،Vulnerability to Self-Blam and Helplessness " Child Development 63 (1992) , 401-415. طلبنا الأطفال من الصف الثاني الابتدائي: كان بحثه مع غيل هيمان: غيل دي هيمان وكارول Dweck.S ، «الأطفال التفكير في الصفات: الآثار المترتبة على أحكام الذات والآخرون» تنمية الطفل ٦٤ (١٩٩٨) ، ٣٩١-٤٠٣. مريم الرئيسية وكارول جورج: آري الرئيسية وكارول جورج «ردود أساء والمحرومين من الأطفال الصغار إلى الشدة في الرعاية النهارية الإعداد»، علم نفس النمو ٢١ (١٩٨٥) ، ٤٠٧-٤١٢. " My parents pushed me": john McEnroe with James ،Kaplan You Cannot Be Serious (New York: Berkley, 2002) , 31. على أية حال، يقول، «العديد من الرياضيين»: عرض. ، ٣٠. «إذا كان النمر يريد أن يكون»: توم كالاهان في البحث عن تايجر: رحلة عبر الذهب مع تايجر وودز (نيويورك: التاج، ٢٠٠٣) ، ٢١٣. Tiger says in return: tiger Woods, How I Play Golf (New York: Warner Books, 2001), 302. دوروثي تأخير الشهير كمان المعلم: باربرا ساند التدريس عبقرية: دوروثي تأخير صنع موسيقي (بورتلاند، OR: أماديوس Press, 2000). مجموعة واحدة من الآباء: المزايدة. ، ٧٩. التأخير أمضى ساعات لا تحصى: المزايدة. ، ١٤٤. يقول يورا، «أنا دائماً، ١٥٣. لقد طلبنا من طلاب الجامعة أن يصفوا: عمله كان مع بونيتا لندن. Haim Ginott describes Nicholas: inott, Between Parent "Teagen, 132. لمدة خمسة وثلاثين عاماً، شيلا شوارتز تدرس: شيلا شوارتز، «التعليم للأمين المستقبل» نيويورك تايمز ٦ آب ١٩٩٨. Marva Collins تدرس شيكاغو الأطفال: مارفا كولينز الطريقة: العودة إلى التميز في التعليم (لوس إنجليس: جيريمي [ترشر] ، ١٩٨٢/١٩٩٠) Marva Collins، «العاديين» الأطفال غير عادية المعلمين (Charlottesville, VA: هامبتون الطرق النشر، ١٩٩٢). عندما قام ٦٠ دقيقة بعمل جزء: أولنز، أطفال «عاديون»، ٤٣-٤٤. Chicago Sun-Times Writer Zay Smith: Collins and Tamarkin, Marva

Collins' Way, 160. عندما ينظر (كولينز) للخلف، قدم عرضا. ، ٤٧. «أعلم أن معظمكم لا يستطيع»: ، ٢١–٢٢. كما تغيروا عن الأطفال: زايدوا. ، ٦٨. Rafe Esquith teachers Los Angeles: Esquith, There Are No Shortcuts (New York: Pantheon, 2003). زوج (ديلاي) كان يضايقها دائما ويعلم العبقرية ٢٣ عاماً مرشدها وزميلها المعلم: ، ٥٤. «أعتقد أنه من السهل جدا»: ، ٧٠. (إسحاق بيرلمان) كان تلميذها (بييد)، ٢٠١. «أعتقد أن لديها شيء خاص»: ، ٨٥. رغم ذلك تأسست في اليوم الأول (أولنز) و(تاماركين) طريق (مارفا كولينز) ١٩ عندما بنجامين بلوم درس له ١٢٠: Penjamin S. بلوم تطوير المواهب في الشباب (نيويورك: كتب بالانتين، ١٩٨٥). عندما وسع كولينز مدرستها: (أولينز)، أطفال «عاديون». Teaching Genius, 219. «أعرف أي طفل سيتعامل معه» (سكويث)، ليس هناك طرق مختصرة، ٤٠. (كولينز) يردد تلك الفكرة: (أولنز) و (تاماركن)، طريق (مارفا كولينز)، ٢١. طالب واحد كان متأكداً من أنه لا يستطيع و، تعليم العبقرية، ٦٤. طالب آخر تعرض للتخويف: ، ١١٤. كما قالت (مارفا كولينز) لفتى: (أولنز) و (تاماركن)، طريق (مارفا كولينز)، ٢٠٨. وهنا نسخة مختصرة: ، ٨٥–٨٨. «هو نوع مثل سقراط مايكل لويس في صحيفة نيويورك تايمز: مايكل لويس «مدرب فيتز نظرية الإدارة»، مجلة نيويورك تايمز، ٢٨ مارس ٢٠٠٤. بوبي نايت الشهير والمثير للجدل: فارس مع بوب هامل، نايت: قصتي (نيويورك: مطبعة سانت مارتن، ٢٠٠٢)؛ ستيف الفورد مع جون جاريتي اللعب فارس (نيويورك: الموقد/سايمون اند شوستر، ١٩٨٩) يوحنا فاينشتاين، الموسم على حافة الهاوية: السنة مع بوبي فارس إنديانا هووسرس (نيويورك: الموقد/سايمون اند شوستر، ١٩٨٧). فاينشتاين مؤلف كتاب «موسم على الحافة»، Season on The Brink, 3. في (داريل توماس)، يقول (فينستين): ، ٣-٤. «تعرف ما أنت داريل؟»: .، ٧. مساعد مدرب أعطى هذه النصيحة: ، ٤. «من أشبه أكثر في هذا الفريق:، ٢٥. (ستيف الفورد)، الذي ذهب إلى (الفورد)، يلعب لصالح (نايت)، ١٠١.» The atmosphere was poisonous": , 169. يقول الفورد، «الكأس المقدسة المدرب»: ، ٦٣. في «الموسم على حافة الهاوية»: آينشتاين، الموسم على حافة الهاوية، شي. «أنت تعرف أن هناك أوقات»: المزايدة. ، ٨-٩. المدرب جون وودن

المنتج: أوهن وودن مع جاك توبين يدعونني المدرب (TX،Waco : كتب كلمة، ١٩٧٢) يوحنا وودن مع ستيف جاميسون: عمر ملاحظات وتأملات في المحكمة (IL،Lincoln wood : الكتب المعاصرة، ١٩٩٧). «عليك أن تطبق نفسك»: وودن ١١. هل فزت؟ هل خسرت؟:. ٥٦. إذا كان الأمر كذلك، فهو يقول: ، ٥٥. إذا كان اللاعبون يتساهلون، قدم عرضاً، ١١٩. «نظرت إلى كل واحد»:، ٩٥. "Other fellows who played": bid. , 67. المدرب الناجح: Xii. Kareem Abdul-Jabbar, Hall of Famer: bid. الثالث عشر، كانت لحظة النصر (أودين)، يدعونني المدرب، ٩-١٠ "There are coaches out there": wooden، Wooden, 117. بات Summitt هو المدرب: في Summitt مع سالي جنكينز، الوصول إلى القمة (نيويورك: برودواي الكتب، ١٩٩٨). وودن يسميه «مصاب»: أودين، وودن. Pat Riley، former coach: pat Riley، The Winner Within (New York: Putnam, 1993). يشرح سميت: «النجاح يهدئك»: يوميت، الوصول إلى القمة، ٢٣٧. مدربة كارولينا الشمالية: ، ٥. ارفع رأسك، ٦. «أنت لم تبقى نفسها»: كيبنر «حزمة كاملة: لماذا رود هو الأفضل في الأعمال التجارية، حتى حين تعلم وضع جديد»، نيويورك تايمز ٤، أبريل ٢٠٠٤

الفصل الثامن

- تغيير العقليات: WORKSHOP In 1960s، النفسي آرون بيك: آرون ت. بيك «التفكير والاكتئاب: الفقهي المحتوى المعرفي التشوهات»، أرشيف علم النفس العام ٩ (١٩٦٣) ، ٣٢٥-٣٣٣ السجناء من الكراهية: الأساس المعرفي الغضب والعداء والعنف (نيويورك: هاربر كولينز، ١٩٩٩). (في نفس الوقت تقريباً، كان المعالج ألبرت إليس يكتشف شيئاً مماثلاً: أن المعتقدات هي المفتاح لكيفية شعور الناس.) In several studies, we probed: his work was done with Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, and And Russell Sacks. ولا يواجه الأساسية: انظر جيفري E. الشباب جانيت Klosko، لإعادة اختراع حياتك (نيويورك: عمود/البطريق، ١٩٩٤). على الرغم من أن الشباب Klosko يعملون في العلاج المعرفي التقاليد الأساسية افتراض نهج واحد يعلمون عملائها هو أن الناس يمكن أن تتغير في الطرق الأساسية جداً.

عقلية ورشة عمل: ورشة عمله مع ليزا Sorich بلاكويل مع منح من William T.
منحة مؤسسة سبنسر الأساس: L. S. بلاكويل، C. S. Dweck، و K. Trzesniewski
الضمني نظريات الذكاء التنبؤ الإنجاز عبر المراهقين الانتقالية: دراسة طولية
والتدخل ٢٠٠٣. كما أود أن أنوه أخرى من علماء النفس الذين طوَّروا
الطالب حلقات العمل على أساس نمو عقلية: جيف هوارد، مؤسس فعالية معهد
جوشوا Aronson، كاثرين جيدة، مايكل Inzlicht من جامعة نيويورك وجامعة
كولومبيا. " Many people think of the brain": his was written for the workshop by
Lisa Sorich Blackwell. Brainology: انه Brainology الكمبيوتر المستندة إلى برنامج
طُوِّر أيضاً مع ليزا Sorich بلاكويل، مع منحة من William T. جرانت. علماء
النفس كارين يرغبون في الجنس وكارل روجرز: غير يرغبون في الجنس، عصاب
النمو البشري: النضال نحو تحقيق الذات (نيويورك: Norton, 1950) صراعاتنا
الداخلية: بناء نظرية عصاب (نيويورك: Norton, 1945). Rogers, Client-Centered
Therapy (New York: Houghton Mifflin, 1951) On Becoming a Person (New
York: Houghton Mifflin, 1961). Research by Peter Gollwitzer: Peter M.
Gollwitzer, "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans,"
American Psychologist 54 (1999), 493-503. عقلية وقوة الإرادة: أنا أبحث في
هذه المسألة مع أبيجيل Scholer، إيران Magen، وجيمس غروس.

المحتوى

الصفحة

- تمهيد ٥

- المقدمة ٧

الفصل الأول : العقليات: طرق التفكير ١١

الفصل الثاني : داخل العقليات ٢٩

الفصل الثالث : الحقيقة عن القدرة والإنجاز ٨٩

الفصل الرابع : الرياضة وعقلية البطل ١٢٩

الفصل الخامس : الأعمال - العقلية والقيادة في إنرون وعقلية الموهبة ١٦٩

الفصل السادس: العلاقات - العقلية هل هي موجودة في الحب (أم لا) ٢١٥

الفصل السابع : أولياء الأمور والمعلمون والمدربون: من أين تأتي العقلية. .. ٢٥٥

الفصل الثامن : تغيير العقليات «ورشة عمل» ٣١٧

المصادر والملاحظات ٣٦٤

الفهرس ٣٧٩

كارول س. دويك

- باحثة أستاذة ذائعة الصيت في مجالات الشخصية وعلمي النفس الاجتماعي والتنموي؛
- كانت أستاذة بمرتبة (وليام ب. رانسفورد) لعلم النفس في جامعة كولومبيا؛
- حالياً أستاذة بمرتبة (لويس وفيرجينيا إيتون) لعلم النفس في جامعة ستانفورد؛
- عضو في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم؛
- حصل كتابها العلمي «النظريات الذاتية: دورها في التحفيز والشخصية والتنمية» على جائزة كتاب العام من قبل زمالة التعليم العالمية؛
- نشرت أعمالها في النيويوركر، تايم، نيويورك تايمز، واشنطن بوست، وبوسطن غلوب.

علي ناصر

- مترجم سوري معاصر؛
- حاصل على إجازة في الهندسة الميكانيكية؛
- من أعماله المترجمة:
  - طقس بارد

٢٠٢٣م

الهيئة العامة السورية للكتاب

يلخّص الكتاب العقلية التي نعمل وفق أوامرها في كل لحظة من لحظات حياتنا، ويشرح خصائص العقلية المتطورة والثابتة، وكيف تؤثر كل منها في نجاح صاحبها وتفاعله مع محيطه. كما يمثل الكتاب نقطة تحول من المدرسة السلوكية إلى نظيرتها الذهنية، ويتضمن فلسفة خاصة لعوامل النجاح ومؤثراته في مجالات مختلفة، كالمدرسة والجامعة والشركة والبيت.

www.syrbook. gov.sy
E-mail: syrbook.dg@gmail.com
هاتف: ٣٣٢٩٨١٥ - ٣٣٢٩٨١٦
مطابع الهيئة العامة السورية للكتاب - ٢٠٢٣م